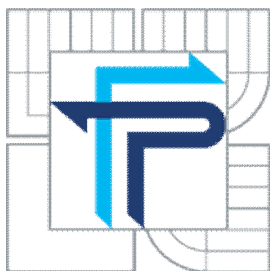




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

STRATEGIE VSTUPU ZAHRANIČNÍHO PODNIKU NA ČESKÝ TRH

FOREIGN COMPANY'S STRATEGY FOR ENTERING THE CZECH MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

LUDĚK SVOBODA

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

ING. ROBERT ZICH, PH.D.

BRNO 2011

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkanky č. 1/2010). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Luděk Svoboda

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Strategie vstupu zahraničního podniku na český trh

v anglickém jazyce:

Foreign Company's Strategy for Entering the Czech Market

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

BERNDT R. Mezinárodní marketingový management. 1.vydání. Brno: Computer Press, a.s. 2007. 360 s. ISBN 978-80-251-1641-8.

HAGUE P. Průzkum trhu: Příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2003. 236 s. ISBN 80-7226-917-8.

KOPRLOVÁ J., KOPRLA M. Marketing - Studie z mezinárodní praxe. Beroun: Newsletter, 2009. 205 s. ISBN 978-80-7350-084-9.

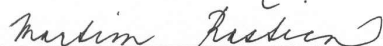
KOTLER P. Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

MACHKOVÁ H. Mezinárodní marketing 2.vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 208 s. ISBN 80-247-1678-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/11.





PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu



doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 25.3.2011

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá vhodným způsobem vstupu podniku na nový zahraniční trh. Po seznámení se společnostmi následují analýzy externího a interního prostředí. Práce ověřuje vhodnost vybraného cílového trhu, řeší výběr produktového portfolia. Dále také uvádí a ověřuje předpoklady chování nového trhu. V závěrečné části je navržen vhodný způsob vstupu na cílový trh, kroky a opatření, které by sledovaný podnik neměl opomenout.

Klíčová slova

Mezinárodní marketing, internacionalizace podniku, strategie vstupu na zahraniční trh, alternativní marketingové metody, Guerilla marketing, virální marketing cross-docking, německý pivovar

Abstract:

The aim of this master thesis is to consider appropriate solutions of entering the foreign market. After introducing of the company follow the external and internal analysis. The thesis proves a suitability of the target market, deals with a choice of the product portfolio. It also mentions and checks the expectations of new market's behaviour. In the final part of the thesis we can find a proper suggestions for entering the target market, steps and measures, which the monitored company shouldn't leave out.

Key words

International marketing, internationalization of the company, strategies for entering the foreign market, alternative marketing techniques, Guerilla marketing, viral marketing cross-docking, german brewery

Bibliografická citace mé práce:

SVOBODA, L. Strategie vstupu zahraničního podniku na český trh. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 132 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne:

.....

vlastnoruční podpis autora

Poděkování:

Chtěl bych poděkovat panu Ing. Robertu Zichovi, PhD. za vedení mé diplomové práce, trpělivost a zejména věcné poznatky a připomínky, které pomohly zformování nového rozměru práce. Dále pak patří mé poděkování také panu Jensu Doebke-Von-Bendovi, MBA. za nasměrování v počátcích a umožnění zorientovat se na německém trhu.

Obsah

ÚVOD.....	10
1 TEORETICKÉ PODKLADY SLEDOVANÉ PROBLEMATIKY.....	12
1.1 MARKETING A MEZINÁRODNÍ PODNIKÁNÍ	12
1.1.1 Důvody internacionalizace	13
1.1.2 Hlavní typy podnikatelských strategií v mezinárodním prostředí.....	16
1.1.3 Orientace mezinárodního marketingového managementu.....	17
1.1.4 Segmentace mezinárodních trhů a výběr cílových trhů	18
1.1.5 Mezinárodní značková politika a positioning	20
1.2 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	22
1.2.1 Mezikulturní odlišnosti podnikového managementu.....	23
1.3 TRENDY A ALTERNATIVY V OBLASTI PROMOTION	26
1.3.1 Guerilla Marketing.....	26
1.3.2 Viral Marketing.....	29
1.4 MOŽNOSTI PŘEŠHRANIČNÍ DISTRIBUCE	32
1.4.1 Pojem „Cross-Docking“	32
1.4.2 Podmínky a omezení využití cross-dockingu.....	34
2 EXPANZE SPOLEČNOSTI BECK’S BRAUEREI GMBH.....	36
2.1 IDENTIFIKACE SPOLEČNOSTI	36
2.2 HISTORIE	36
2.3 ŘEŠENÝ PROBLÉM	37
2.4 PRODUKTY SPOLEČNOSTI NA NĚMECKÉM TRHU	38
2.4.1 Pivo typu pilsner – Beck’s Pils.....	38
2.4.2 Pivo nealkoholické – Beck’s Alkoholfrei	38
2.4.3 Piva speciální a ochucená	39
2.5 BECK’S NA ZAHRANIČNÍCH TRŽÍCH.....	41
3 ANALÝZA TRHU	42
3.1 PEST ANALÝZA	42
3.2 ANALÝZA ODVĚTVÍ (OBOROVÉHO OKOLÍ).....	47
3.2.1 Důležitá fakta o českém pivním trhu a základní předpoklady.....	47
3.2.2 Porterův model pěti sil	48
3.3 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ	51
3.4 ANALÝZA KONKURENCE	52
3.4.1 Konkurence pro ochucená piva.....	52
3.4.2 Konkurence z pohledu celého pivovaru.....	54
3.5 SWOT ANALÝZA PODNIKU	54
4 VOLBA ZPŮSOBU VSTUPU NA ČESKÝ TRH.....	58
4.1 ORIENTACE MEZINÁRODNÍHO MARKETINGU	58
4.1.1 Přizpůsobení potřebám českého trhu.....	59
4.1.2 Způsob řízení exportu a prodeje na zahraničním trhu.....	60
4.2 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM, DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	62
4.2.1 Způsoby získávání informací a volba cílové skupiny respondentů	62
4.2.2 Cíle mezinárodního marketingového průzkumu.....	63
4.2.3 Předprůzkumové poznatky a předpoklady	64
4.2.4 Proniknou nové trendy na český pivní trh? (Dotazníkové šetření)	65
4.3 VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH DAT.....	72
4.3.1 Ověření základních předpokladů potřebných pro výběr segmentu.....	73
4.3.2 Naše cílová skupina na českém trhu.....	77
4.3.3 Další užitečné informace	78
5 MARKETINGOVÉ NÁVRHY.....	80
5.1 VÝCHODISKA A PŘEDPOKLADY	80
5.2 IMAGE PRODUKTŮ	80

5.3	SLOGAN PRO ČESKÝ TRH	80
5.4	KDE PREZENTOVAT BECK'S, JAK HO DOSTAT DO POVĚDOMÍ LIDÍ?	80
5.5	DEJME ŠANCI STUDENTŮM	80
5.6	CENA	80
6	NÁVRH NA ÚSPORNÉ ŘEŠENÍ DISTRIBUCE PRODUKTŮ	80
7	HODNOCENÍ FINANČNÍHO ASPEKTU A POTENCIÁLU VSTUPU NA ČESKÝ TRH... ..	80
7.1	FINANČNÍ ASPEKTY REALIZACE MARKETINGOVÉ KAMPAŇE	81
7.2	PŘEDPOKLÁDANÉ PŘÍJMY	81
7.3	CELKOVÁ BILANCE A NÁVRATNOST	81
7.4	ČASOVÝ HARMONOGRAM MARKETINGOVÝCH KAMPAŇÍ	81
	ZÁVĚR.....	82
8	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	83
8.1	LITERATURA A PERIODIKA	83
8.2	INTERNETOVÉ ZDROJE	86
9	SEZNAM ZKRATEK.....	91
10	SEZNAM GRAFŮ	91
11	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	92
12	SEZNAM TABULEK	92

ÚVOD

V diplomové práci se zabývám tématy spojenými s dnes moderním a pro mnoho podniků i nezbytným trendem globalizace. Společně se vstupem České republiky do Evropské unie v roce 2004 se otevřely nové možnosti pro firmy všech velikostí. I přes jednotný trh Evropské unie je však podnik vstupující na zahraniční trh vystaven zcela novým situacím, ve kterých nemůže obstát bez řádné přípravy. Také německá společnost Beck's Brauerei GmbH by chtěla expandovat na další zahraniční trh a její volbou by mohla být právě Česká republika.

Historie Čechů a Němců je spojená staletími a není těžké najít prvky ve kterých se tyto kultury silně ovlivňovali. Stejně tak i v moderní době lze najít spoustu shodných trendů ve vývoji Čechů a Němců. Obecně se dá říci, že v mnoha trendech spojených třeba právě i s trendy globalizace následujeme s mírným zpožděním Německo. Ani na pivním trhu tomu není jinak. Obě země patří mezi pivařské velmoce, obě jsou hrdé na svou pivní kulturu a v obou zemích se nacházejí jak milovníci, tak i odpůrci tradičního českého piva. Obecně platí, že se podnikatelé snaží uspokojit co nejvíce zákazníků na trhu. Najde si společnost Beck's své zákazníky na českém trhu?

Je všeobecně známé, že pivní trh je v České republice velmi silný a pro zahraniční podniky bývá často velmi těžké se na něm prosadit. Co ale říkají nové trendy spojené s globalizací. Pivní trhy a jejich produkty se ve světě v posledních letech hodně diferencují. Často získávají poměrně velkou část trhu například piva s příchutí ovoce. Nejznámější ochucená piva vznikala v Belgii, později v Nizozemí a odtud se v posledních letech masivně rozšířila například právě do Německa. Kdo je další na řadě? Je na tuto změnu český pivní trh připraven? Jakým způsobem bychom měli českého spotřebitele oslovit? Může tento segment českého trhu oslovit právě zmíněná společnost Beck's Brauerei GmbH? Právě na tyto otázky se budu snažit společnost Beck's odpovědět v mé diplomové práci.

Po ohledání sortimentu nabízených piv jsem zjistil, že také na českém trhu se již nachází malý segment s ochucenými pivy. Tento fakt mi umožní mnohem přesněji zanalyzování situace, protože tím pádem jsou pro nás již data o chování spotřebitelů na

tomto trhu dostupná. Zároveň to pro zahraniční společnost znamená, že nebude muset podstoupit velmi riskantní vytváření zcela nového trhu.

Nejprve pomocí PEST analýzy odhalím nebezpečí, kterými by mohl být společnost Beck's Brauerei GmbH při vstupu na český pivní trh ohrožena. Porterova analýza mi poté pomůže podrobněji prozkoumat oborové okolí. SWOT analýza mi poskytne odpovědi na to, v čem je sledovaná společnost silná, jakých příležitostí může na českém trhu využít, na druhou stranu pak odhalí také její případné nedostatky a okolnosti, které mohou její úspěšný vstup na český trh ohrozit. Po získání informací pomocí sekundárního marketingového průzkumu, tedy analýzy již existujících dat, určím východiska a předpoklady pro primární průzkum, který proběhne on-line formou dotazníkového šetření. Toto médium bude pro společnost vyhovující, protože do její skupiny zájmu budou patřit spíše mladší věkové skupiny obyvatel České republiky. Po zpracování dat marketingového průzkumu určím segment, na který by se sledovaná společnost měla zaměřit, vyhodnotím další přínosné informace a vytvořím strategii s jakou by měla český trh obsadit.

V závěrečné části navrhnu společnosti Beck's Brauerei GmbH úspornou, ale efektivní marketingovou kampaň a následně provedu odhady finančního potenciálu obchodování na českém trhu.

Nejprve zjistíme pomocí výše zmíněných metod vývojové trendy a poměry panující na českém trhu, pokusíme se zdůraznit hlavní přínosy vstupu, ale zároveň také podrobně analyzovat rizika a nebezpečí, která by mohla společnost potkat přínosy.

Zjistíme-li, že je prostředí vhodné pro vstup společnosti Beck's Brauerei GmbH na český trh, bude naším hlavním cílem předložit podniku podrobně vypracovanou strategii vstupu včetně úderné marketingové kampaně a jejími finančními aspekty.

1 Teoretické podklady sledované problematiky

1.1 Marketing a mezinárodní podnikání

Rozumíme-li pod pojmem marketing „tržně orientované podnikatelské chování, které se má rozptýlit do všech funkčních oblastí, můžeme pod pojmem mezinárodní marketingový management rozumět plánování, organizaci, koordinaci a kontrolu všech podnikových aktivit, které jsou zaměřeny na aktuální a potenciální odbytové trhy, případně na světový trh.“¹

„**Mezinárodní marketing** je podnikatelská filozofie, zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích.“²

Mezinárodního marketingový management vymezíme pomocí následujících charakteristik:

- účast trhů minimálně dvou zemí,
- zvláštní význam rozhodující přípravy,
- obtížnější získávání informací,
- zřetel na celkovou souvislost každého rozhodnutí s podnikáním jako celku, a tím explicitní pozornost hranice přesahující koordinaci rozhodování,
- vysoká komplexnost marketingových rozhodnutí na základě různorodosti trhů zúčastněných zemí.³

Čím více se liší zahraniční trhy a na nich nabízené produkty od produktů na trhu tuzemském, tím větší roli hraje cílený mezinárodní marketing. Podnik by měl vzít při volbě své marketingové strategie v úvahu celou řadu faktorů, které mohou významně ovlivnit úspěšnost celého podnikání.

¹ BERNDT, R., ALTOBELLI, C. F., SANDER, M. *Mezinárodní marketingový management*. 1.vydání. Brno: Computer Press, a.s. 2007. s. 12

² MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2.vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 16

³ BERNDT, R., ALTOBELLI, C. F., SANDER, M. *Mezinárodní marketingový management*. 1.vydání. Brno: Computer Press, a.s. 2007. s. 12

Faktory doprovázející internacionalizaci jsou zejména:

- „sociálně-kulturní odlišnosti a jejich vliv na chování a rozhodování spotřebitelů na zahraničních trzích;
- existence globálních marketingových sítí;
- obchodně-politické podmínky;
- legislativa, která upravuje podnikání zahraničních subjektů;
- problémy při výzkumu zahraničních trhů;
- časté upřednostňování tuzemských výrobků a výrobců;
- různý stupeň organizovanosti zahraničních trhů, problémy se vstupem do distribučních cest;
- nutnost adaptace marketingového mixu;
- práce v cizím prostředí a odlišný životní styl;
- jazykové bariéry;
- případně další faktory podle místních podmínek.“⁴

1.1.1 Důvody internacionalizace

Důvody internacionalizace mohou být na základě podnikatelských aktivit velmi rozdílné. Zásadně se důvody mezinárodního podnikání dělí na:

- ekonomické x neekonomické,
- defenzivní x ofenzivní,
- důvody orientované na resort, výrobu, odbyt.⁵

„Typické **ekonomické důvody** spočívají v úsilí po dosažení zisku, přičemž se vzhledem k mezinárodnímu obchodu usiluje zejména o vyrovnaní vývoje negativních vnitrozemských obchodních situací se zaměřením na jistotu a růst. Poslední jmenované zaměření se často promítá do cíle obratu nebo účasti na trhu.“⁶ Mezi **neekonomické důvody** pak patří zvláště získání prestiže nebo zvýšení vlivu.

⁴ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2.vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 17

⁵ BERNDT, R., ALTOBELLI, C. F., SANDER, M. *Mezinárodní marketingový management*. 1.vydání. Brno: Computer Press, a.s. 2007. s. 13

⁶ tamtéž, s.13

„Pokud existují prokazatelné konkurenční výhody (například technologické nebo kvalitativní), vstup na zahraniční trhy se nabízí jako možnost, jak tyto výhody zúročit. V tomto případě mluvíme o **ofenzivním** (proaktivním) charakteru internacionalizace, protože vyzýváme konkurenci. Motivy proaktivního přístupu k internacionalizaci jsou například: zvýšení zisku a růstu, manažerský cíl a určitý druh poslání, unikátní produkt, příležitost na daném trhu, daňové výhody, economies of scale.“⁷

„Naopak pokud jsou podniky vyzývány konkurencí ke vstupu na zahraniční trhy, protože ta už tam je, mluvíme o **defenzivním** (reaktivním) charakteru internacionalizace. Motivy mohou být vyvolány konkurenčními tlaky, malým a nasyceným domácím trhem, nadprodukcí nebo stavem skladu, poptávkou pro produkt v zahraničí, potřebou prodávat více sezónní produkty, relativní kulturní a geografická blízkost trhu.“⁸

„Důvody **orientované na prostředky** jsou k dispozici tehdy, když je podnik díky internacionalizaci trvale zaopatřen přísunem určitých (cenově výhodných) surovin.

Důvody **zaměřené na výrobu** zohledňují výhodu nákladů na výrobu v zahraničí ve srovnání s tuzemskem, s následným přesunutím výroby do zahraničí.

Důvody internacionalizace **zaměřené na odbyt** se konkrétně týkají nahospodařeného množství nebo hodnoty v zahraničí skrze prodané výrobky. Nadřazeným cílem v tomto případě je zachování, popřípadě vybudování pozice trhu v zahraničí.“⁹

Všeobecné vyjádření pak zní následovně: „*Proactive firms go international because they want to, while reactive ones go international because they have to.*“¹⁰ To lze přeložit jako: „Ofenzivní společnosti vstupují na zahraniční trhy, protože chtějí, a defenzivní firmy, protože musí.“

⁷ KRUTÍLKOVÁ, P. *Vstup firmy TEMPISH na východoevropské trhy*. (Diplomová Práce) Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. s. 21

⁸ tamtéž, s. 21

⁹ HANÁČKOVÁ, M. *Expanze na zahraniční trhy*. (Diplomová Práce) Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2010. s. 34

¹⁰ CZINKOTA, M. R., RONKAINEN, I. A. *International Marketing*. Mason: Thomson South-Western, 2007. s. 282

Tabulka 1 - Motivy ofenzivního a defenzivního zmezinárodnění podniku

Motivy pro ofenzivní zmezinárodnění	Motivy pro defenzivní zmezinárodnění
<ul style="list-style-type: none"> - existence výrobků s unique selling proposition (USP) (jedinečný odbytový problém) - stávající technologické náskoky - zvláštní managementová kvalifikace v podniku k mezinárodnímu zpracování trhu - daňové výhody v zahraničí - economies of scale pomocí zmezinárodnění - informační náskok před konkurencí vztahující se k zahraničním trhům 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoký konkurenční tlak doma - nadkapacity - klesající atraktivnost domácího trhu příp. klesající počet domácích trhů - vysoké stavy zásob - nepatrná geografická vzdálenost na zahraniční trh příp. trhy

Zdroj: BERNDT, R., ALTOBELLI, C. F., SANDER, M. *Mezinárodní marketingový management*. 1.vydání. Brno: Computer Press, a.s. 2007. s. 14

Důvody internacionalizace podle dalšího zdroje:¹¹

- Možnost získat úspory z rozsahu.
- Možnost růstu, je-li tuzemský růst omezený
- Možnost zbavit se tvrdé konkurence v tuzemsku
- Držení kroku s mezinárodní konkurencí.
- Vytvoření mezinárodní image značky nebo poskytovat služby nadnárodním klientům.
- Možnost disponovat velkými zásobami.
- Možnost zvýšit zisk využitím přebytečných kapacit
- Možnost prodloužení životního cyklu výrobku pokud je jeho průběh v zahraničí jiný než v tuzemsku
- Možnost úspory nákladů (např. mzdových)
- Rozprostření rizika

¹¹ PELSMACKER, De, P. GEUENS, M., BERGH, Van den, J. *Marketingová komunikace*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 545

1.1.2 Hlavní typy podnikatelských strategií v mezinárodním prostředí

„Podnikání v mezinárodním prostředí umožňuje firmám znásobit konkurenční výhodu v mnoha směrech. Konkurenční výhoda může spočívat např. v nízkých nákladech, v odlišnosti od konkurence (v diferenciaci) anebo v úzké specializaci firmy.“¹²

„**Strategii širokého pronikání na trh** (Penetration Strategy) využívají často velké firmy. Díky velkosériové výrobě a uplatnění výrobku na mezinárodních trzích realizují firmy úspory z rozsahu. Jejich konkurenční výhoda spočívá v nízkých nákladech a tudíž konkurenceschopných cenách. Tato strategie byla typická pro japonské výrobce elektroniky a malých automobilů a v současně ji úspěšně aplikují např. korejské a čínské firmy. Často ji používají i velké distribuční řetězce.“¹³

Strategie diferenciacie (Differentiation Strategy) využívá konkurenční výhody vzniklé odlišností od nabídek konkurentů. Strategie diferenciacie může být „založena na kterémkoli elementu marketingového mixu s cílem odlišit se od konkurence, nabídnout zákazníkovi něco víc, resp. něco jiné, a dosáhnout tak zákaznickou loajálnost.“¹⁴

„Rozhodujícím prvkem v strategii diferenciacie malých firem by se měla stát právě kvalita, a to nejenom kvalita hodnocená na základě technických parametrů produktu, ale též chápáná jako péče o co nejlepší a komplexní uspokojení potřeb zákazníků, včetně kvality komunikace a vztahů. Tedy kvalita jako celkový užitek, který zákazník získává spotřebou produktu.“¹⁵

„**Strategie úzké specializace** (Concentration Strategy), popř. strategie tržních mezer je někdy v odborné literatuře označována jako strategie koncentrace. Konkurenční výhoda spočívá vtom, že díky úzké specializaci a omezenému počtu kupujících, může firma realizovat poměrně vysoké marže. Díky koncentraci může firma získat i dominantní postavení ve svém segmentu na světovém trhu. Tato strategie je typická pro výrobce luxusního zboží anebo pro firmy, které se specializují na ojedinělé dodávky pro potřeby

¹² MACHKOVÁ, H. *Současné trendy v mezinárodním marketingu*. [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. s. 51

¹³ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2.vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 22

¹⁴ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání - Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 229

¹⁵ tamtéž, s. 229

některých průmyslových odvětví. V mezinárodním podnikání je koncentrační strategie vhodná i pro malé a střední podniky, které se zaměřují na menší segmenty trhu, které nejsou pro velké firmy zajímavé.¹⁶

	Odlišnost výrobku vnímaná spotřebiteli	Nízké náklady	Strategický cíl
Světový trh	Strategie diferenciace	Strategie širokého pronikání na trh	
Vybraný segment	Strategie úzké specializace		
Strategická výhoda			

Obrázek 1 - Konkurenční strategie na mezinárodních trzích (18)

1.1.3 Orientace mezinárodního marketingového managementu

„Základní orientace managementu podniků má rozhodující význam, pokud jde o obsahové vybavení marketingového rozhodování. Základní orientace managementu určuje v jádru způsob zpracování jednotlivých trhů země.“¹⁷

Tyto strategie mohou být následující:

- etnocentrická,
- polycentrická,
- regiocentrická
- geocentrická

„V případě, že firma zvolí etnocentrickou strategii, je marketingový přístup ovlivněn zvyklostmi a preferencemi na domácím trhu a na zahraniční trhy firma proniká stejným způsobem, jako na trhu domácím, aniž by brala do úvahy jejich specifický charakter. V případě polycentrického přístupu zakládá podnik v každé zemi nezávislé filiálky, které se přizpůsobují požadavkům hostitelských zemí a realizují svou vlastní strategii. Přístupy regiocentrické nebo geocentrické jsou více globalizující, protože tyto strategie

¹⁶ MACHKOVÁ, H. *Současné trendy v mezinárodním marketingu*. [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. s. 51

¹⁷ BERNDT, R., ALTOBELLI, C. F., SANDER, M. *Mezinárodní marketingový management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s. 2007. s. 17

posuzují skupinu zemí, jako region, nebo celý svět jako potenciální jednotný trh, aniž by zohlednily národní rozdíly.¹⁸

1.1.4 Segmentace mezinárodních trhů a výběr cílových trhů

„Mezinárodní marketing umožňuje koncipovat nabídku pro cílové segmenty na světových trzích a umožňuje tak realizaci úspor z rozsahu.“¹⁹

„Při volbě cílových segmentů je třeba vycházet z určitých pravidel. Segment musí být dostatečně velký, aby bylo efektivní na něj působit zvoleným marketingovým mixem, musí být dostatečně stejnorodý (homogenní), aby speciálně koncipovaná nabídka vyhovovala všem zákazníkům v daném segmentu a musí být dostupný, tj. firma musí mít reálnou možnost daný segment oslovit a vypracovat pro něj nabídku za přiměřených nákladů. Dalším pravidlem, je měřitelnost, tzn. možnost získat dostatek informací o velikosti segmentu, jeho kupní síle, chování, které umožní odhadnout efektivnost podnikání na daném segmentu.“²⁰

Trhy nejsou homogenní. „Jen málo firem má dostatek prostředků nebo vůle, aby podnikalo ve všech, nebo i jen ve většině z více než 170 zemí světa.“²¹ „Spotřebitelé jsou v mnoha ohledech odlišní a často je lze seskupit podle jednoho nebo více charakteristických rysů. Společnost musí zjistit, které tržní segmenty může efektivně obsluhovat. Taková rozhodnutí si vyžadují jasné pochopení chování spotřebitelů a pečlivé strategické myšlení. Marketéři někdy chybně usilují o stejný tržní segment jako mnoho dalších firem a přehlédnou některé potenciálně výnosnější segmenty.“²²

„Proces segmentace mezinárodních trhů probíhá obvykle v několika etapách:

1. **Výběr vhodných kritérií** pro segmentaci mezinárodního trhu **a analýza** jednotlivých segmentů.
2. **Výběr cílového trhu** (targeting).
3. **Volba segmentační strategie**.

¹⁸ ZAMYKALOVÁ, M., GULLOVÁ, S., MILLEROVÁ, F. *Problematika mezikulturních rozdílů v mezinárodním jednání a podnikání* [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. s. 149

¹⁹ MACHKOVÁ, H. *Současné trendy v mezinárodním marketingu*. [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. s. 54

²⁰ tamtéž

²¹ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing, čtvrté evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 479

²² KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 277

V praxi není možné pracovat s jednotlivými segmentačními kritérii odděleně, ale je nutné je vhodně kombinovat, tak aby byly získané informace skutečně komplexní a umožnily přesně zacílit nabídku na zvolený segment.²³

Možnosti volby tržních segmentů:

Soustředění se na tržní segment – „podnik si vybere jeden segment, ten se snaží důkladně poznat a snaží se zde získat silné postavení. Je nutné, aby tento segment byl dostatečně výnosný a perspektivní.“²⁴

Výběrová specializace – podnik „si vybere více segmentů a každý z nich by měl být objektivně atraktivní a vhodný. Mezi segmenty může existovat jen malá synergie nebo vůbec žádná, ale každý z nich musí slibovat ziskovost. Tato multisegmentová strategie má výhodu diverzifikace rizika firmy.“²⁵

Produktová specializace – „podnik vyrábí jeden úzce specializovaný produkt, který nabízí v několika tržních segmentech.“²⁶ Riziko této strategie spočívá v možnosti nahrazení výrobku zcela novou technologií.

Tržní specializace - podnik se snaží na uspokojit mnoho potřeb určité skupiny zákazníků. „Firma nabývá obsluhováním této skupiny dobrou pověst a stává se kanálem pro dodatečné výrobky, které by mohla tato skupina zákazníků využít. Druhou stranou mince je riziko, že tuto skupinu zákazníků může postihnout snížení rozpočtu nebo se její velikost může zmenšit.“²⁷

Pokrytí celého trhu - velké společnosti se mohou pokusit uspokojovat všechny zákazníky na trhu. V případě nediferencovaného marketingu firma uplatňuje na celém trhu pouze jeden typ nabídky. Zaměřuje se na to, co mají zákazníci společné. V případě diferencovaného marketingu uplatňuje diferencovaný přístup.²⁸

²³ MACHKOVÁ, H. *Současné trendy v mezinárodním marketingu*. [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. Dostupné z: <<http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=177.pdf>> s. 55

²⁴ JOBÁNEK, Z. *Produktové strategie*. [online]. 2006 [cit. 2011-05-15].

²⁵ KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s.301

²⁶ JOBÁNEK, Z. *Produktové strategie*. [online]. 2006 [cit. 2011-05-15].

²⁷ KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s.302

²⁸ JOBÁNEK, Z. *Produktové strategie*. [online]. 2006 [cit. 2011-05-15].

Vlastnosti efektivního segmentu - segmenty musí být:

- **„měřitelné** - Velikost, kupní síla a profily jednotlivých segmentů musí být měřitelné.
- **přístupné** - Jednotlivé segmenty trhu musí být efektivně dosažitelné a musí být možné je efektivně obsloužit.
- **dostatečně velké** - Jednotlivé segmenty trhu musejí být rozsáhlé nebo dostatečně ziskové, aby se vyplatilo je obsluhovat. Segment by měl být nejširší možnou homogenní skupinou, konající v souladu s marketingovým programem, přizpůsobeným potřebám této skupiny.
- **rozlišitelné** - Segmenty musejí být rozlišitelné a rozdílně odpovídat na rozdílné marketingové mixy a programy.“²⁹

1.1.5 Mezinárodní značková politika a positioning

V marketingu se dnes věnuje značkové politice velké množství pozornosti. Obzvláště na mezinárodních trzích je strategické řízení značky velmi důležitým faktorem úspěchu.

Mezi základní funkce značky patří:

- **identifikace výrobku, služby či firmy** - zákazník je na trhu zaplaven nabídkou a značka pomáhá v orientaci, usnadňuje mu výběr a šetří čas,
- **diferenciace** - firma se značkou odlišuje od konkurence,
- **diverzifikace** - pomocí značky může zákazník vnímat rozdílné kvalitativní a cenové úrovně výrobků a služeb.

Další funkce značky:^{30, 31}

- **chrání před nápodobou,**
- **zaručuje zákazníkovi kvalitu,**
- **je nositelem hodnoty, nositelem tradice**

²⁹ MATULA, V. *Tržní zacílení* [online]. 2011 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: <<http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/trzni-zacileni.php>>

³⁰ MACHKOVÁ, H. *Současné trendy v mezinárodním marketingu*. [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. Dostupné z: <<http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=177.pdf>> s. 59

³¹ LEJSKOVÁ, M., TOMEK, I. *Marketing a jak na něj - značková politika*. [online]. 2007 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: <<http://strategie.e15.cz/zurnal/marketing-a-jak-na-nej-znackova-politika>>

- **umožňuje komunikaci** se spotřebiteli, obchodními partnery i širokou veřejností. - bez značky by bylo nemyslitelné vytvořit věrnost zákazníka
- **zajišťuje časovou a věcnou kontinuitu** - výrobky se mění avšak hlavní značka zůstává stejná a spojuje je,
- **umožní vytvoření emocionálního vztahu** - pokud používáme něco, co má jméno, získáváme k tomu vztah.

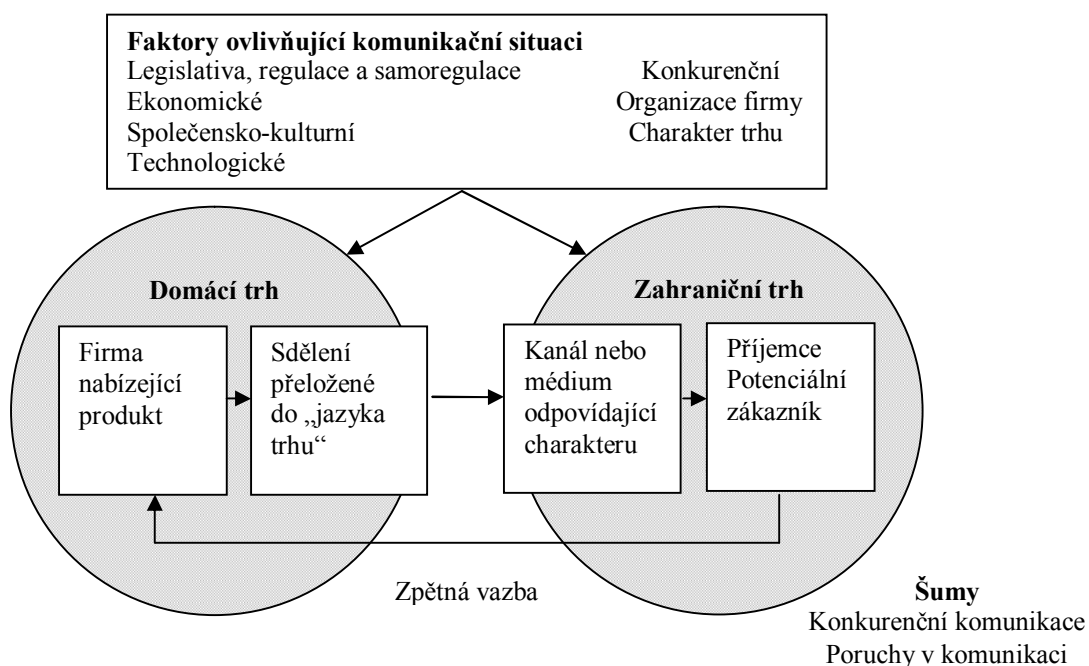
„Podstatu značky neboli duši značky tvoří positioning značky a osobnost značky. **Positioning značky** pomáhá odlišit produkt od ostatních konkurenčních produktů tím, že se snaží o vytvoření konkrétních vjemů o značce v myslích zákazníků. Bylo by chybou propagovat pouze vlastnosti značky, neboť ty mohou být snadno konkurencí okopírovány. Marketér by měl tedy stanovit poslání značky a vizi, čím chce značka být a čeho chce dosáhnout. „*Značka je příslibem společnosti, že bude kupujícím důsledně poskytovat určitou množinu funkcí, přínosů, služeb a prožitků*“ . Zákazník již tedy předem očekává jakou hodnotu a uspokojení mu produkt přinese. **Osobnost značky** představuje hodnotu, kterou v ní zákazník spatřuje, a charakter, který si zákazník představuje.“³²

³² HOBZA, O. *Vliv značky na lidské chování 2.díl – Značková politika* [online]. 2010 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: <<http://nadrevo.blogspot.com/2009/12/vliv-znacky-na-lidske-chovani-2dil.html>>

1.2 Mezinárodní marketingová komunikace

„Sociálně-kulturní specifika a jejich možný vliv na spotřebitele je nutno zohlednit v marketingovém přístupu. Součástí všech marketingových rozhodnutí musí být úvahy o tom, do jaké míry je vhodná i nutná adaptace marketingové strategie a jednotlivých nástrojů tak, aby co nejlépe odrážela očekávání a požadavky spotřebitelů, jejich chování a rozhodování.“³³

Základem úspěšného překlenutí nástrah vznikajících v mezinárodním prostředí je komunikace. Ta „je vždy obtížným procesem, a i když sdělení projde, může vzniknout nedorozumění, neboť mnozí lidé přikládají stejným slovům různý význam. Jiným problémem bývá znehodnocení sdělení v důsledku nízké kvality mediálních kanálů, nesoustředěnost příjemce v momentu, kdy je vystaven sdělení, předsudky, jež mohou vést k negativní interpretaci sdělení, nezáměr vedoucí k nízké pozornosti apod.“³⁴



Obrázek 2 - Mezinárodní marketingový komunikační proces (20)

³³ ZAMYKALOVÁ, M., GULLOVÁ, S., MILLEROVÁ, F. *Problematika mezikulturních rozdílů v mezinárodním jednání a podnikání* [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. s. 149

³⁴ PELSMACKER, De, P. GEUENS, M., BERGH, Van den, J. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 545

Mezinárodní komunikační proces je pak mnohem komplexnější a obtížnější. „Připravit obsah sdělení pro mezinárodní komunikaci je obtížný úkol. Sdělení by mělo být vyjádřeno stručně, jasně, srozumitelně, zajímavě a mělo by být sdělováno opakovaně.“³⁵

Jedním z hlavních faktorů, které je při koncipování sdělení třeba brát v úvahu je jazyk. „Při přípravě cizojazyčného sdělení je třeba pečlivě vážit nejen používané výrazy, ale i jejich význam, nuance a možné dvojsmysly. K častým chybám dochází zejména kvůli špatnému překladu. Snaha o doslovný překlad vede často k nesrozumitelnosti sdělení, k jeho zkreslení anebo dokonce zesměšnění firmy/značky i výrobku, tj. k negativnímu dopadu na firemní image.“³⁶

„Subjekt komunikace a příjemce mají zcela rozdílnou minulost, hodnoty, normy, očekávání a pohled na svět, a proto je obtížné předat sdělení, které bude příjemce vnímat stejně jako vysílající subjekt. Ke zvládnutí této situace je nutné, aby firmy plně pochopily základní prvky prostředí zahraničních trhů, místní zákazníky a partnery v podnikové sféře.“³⁷

„Kulturní rozdíly musíme vzít v úvahu při přípravě a realizaci marketingového výzkumu, při segmentaci a volbě formy vstupu na zahraniční trhy, ve výrobové, distribuční, cenové i komunikační politice, v obchodním jednání se zahraničními partnery i při řízení našich mezinárodních marketingových aktivit. Míra a rozsah adaptace se přitom liší. Obecně platí, že čím je daná kultura odlišnější, tím více je nutné přizpůsobit se, naopak kultury podobné umožňují více standardizované postupy.“³⁸

1.2.1 Mezikulturní odlišnosti podnikového managementu

Na českém trhu již působí mnoho internacionálních společností a zároveň přichází celá řada dalších zahraničních investorů z nejrůznějších států světa. Styly řízení těchto firem se mohou stejně jako chápání české kultury a jejích společenských standardů výrazně lišit. Často je potřeba být velmi flexibilní; přizpůsobení a pochopení by však mělo přijít na obou stranách.

³⁵ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 177

³⁶ tamtéž, s. 178

³⁷ PELSMACKER, De, P. GEUENS, M., BERGH, Van den, J. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 545

³⁸ ZAMYKALOVÁ, M., GULLOVÁ, S., MILLEROVÁ, F. *Problematika mezikulturních rozdílů v mezinárodním jednání a podnikání* [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. s. 149

„S rostoucí mezinárodní mobilitou manažerů i zaměstnanců se tak v podnikové praxi stává stále běžnější spolupráce s osobami různých národních kultur. Tato spolupráce může přinést nové podněty a osobní obohacení, je však nutné být připraven na multikulturní prostředí, schopen naslouchat jiným. Rozdíly v pracovním stylu či společenském jednání pracovníků různých národů nemusí být podmíněny jen odlišnou národností. Značné rozdíly existují i mezi firemními kulturami podniků týchž zemí nebo mezi osobnostmi z různých profesí. Firmy se musí naučit tyto kulturní difference zohlednit a nepřenášet automaticky a beze změny způsob organizace a řízení, který se osvědčil na jednom trhu, na trh jiný.“³⁹

Příklady rozdílů společenských zvyklostí, vyjednávacích standardů a kulturních hodnot uvádí následující tabulka:

Tabulka 2 - Kulturní hodnoty ve Spojených státech, Německu, Francii a Vietnamu

Spojené státy	Německo	Francie	Vietnam
Individualismus	Formalismus	Individualismus	Zájem o vzdělání
Tendence k rovnostářství	Orientace na moc	Demokracie	Hierarchie
Orientace na aktivity	Výkonnost je pro každého povinností	Racionalita	Trpělivost a důslednost
Cílevědomost, kompetence	Orientace na rodinu	Kreativita a inovativnost	Charita
Regulace prostoru mezi lidmi	Regulace prostoru mezi lidmi	Kulturnost	Čestnost a pravdivost
Společenská přijatelnost	Fyzická otažitost		Uspokojení
Snadnost	Otevřenost		Ohleduplnost
Vlastenectví	Osobní majetek		Smysl pro rodinu
Vztahy mezi pohlavími	Očekávám tradiční role		Loajalita
Orientace na budoucnost			Vytrvalost

Zdroj: PELSMACKER, De, P. GEUENS, M., BERGH, Van den, J. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 516

„Abychom se vyvarovali trapných situací, nedorozumění a neúmyslných nezdvořilostí a udělali si představu o našem partnerovi, je důležité povšimnout si následujících aspektů kultury: individualismus versus kolektivismus, interpersonální vzdálenost, verbální a neverbální komunikace, oblékání a vzhled, jídlo a stolování, čas a jeho chápání, vztahy mezi lidmi, hodnoty a normy, víra a postoje, duševní proces, pracovní návyky.“⁴⁰

³⁹ ZAMYKALOVÁ, M., GULLOVÁ, S., MILLEROVÁ, F. *Problematika mezikulturních rozdílů v mezinárodním jednání a podnikání* [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. s. 151

⁴⁰ tamtéž, s. 152

Nyní se zaměříme na kulturní aspekty našich západních sousedů, tedy Němců:⁴¹

Jedním z kulturních standardů, které ovlivňují jednání Němců a odlišují je od jiných národů, je vysoká **snaha vyhnout se nejistotě**. Snaží se vždy dosáhnout optimálního stavu, vyhnout se nejednoznačnosti, nespolehlivosti. Pro Němce je typická záliba v **dokonalé organizaci, smyslu pro přesnost a detail**. Kladou také velký důraz na funkční hierarchii a její přesné dodržování.

Němci **chtějí řešit věci přímo**, rychle přejít k problému - je pro ně tedy typický nízký komunikační kontext. Jsou **tolerantní k vyjádření názorů druhých**, ale počítají také s možností vyjádření názoru svého.

Typické je pro ně také **oddělování osobních pocitů** a projevů od objektivních faktů, argumentů a informací. Důsledně **oddělují sféru pracovní a rodinnou**, Němci chodí přesně do práce i z práce, domů si práci berou zřídka.

Jsou zvyklí si často **podávat ruku**, při komunikaci však dodržují **vzdálenostní odstup**.

Němci jsou velmi citliví na znečištění životního prostředí. Tabu by při rozhovorech mělo být vše kolem druhé světové války.

Jak probíhá typické obchodní jednání s německou stranou?⁴²

Při obchodním styku je běžné **vykání a formální oblékání**. Obchodní jednání musí být **pečlivě připraveno** a řídit se **harmonogramem**. Velmi důležitá je **dochvilnost**, v pracovním kontaktu je třeba přijít na vteřinu přesně. Jednání začíná vždy ve smluvený čas a obvykle je **uvedeno pouze krátkým společenským rozhovorem**. Diskuse je vedena formou **jasných faktů a informací**. Smlouvy sepišované s německou stranou jsou **detailní a přesné**, je také očekáváno jejich **striktní dodržování**.

Během jednání je lepší vyhnout se humoru.

⁴¹ Zpracováno ze zdrojů: Kolektiv autorů. *Německo*. [online]. [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: <<http://www.chovani.eu/clanky/zobrazit/307-Nemecko>> a SVĚTLÍK J. *Marketing pro evropský trh*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 208-211

⁴² Zpracováno ze zdrojů: tamtéž a tamtéž, 212-214

1.3 Trendy a alternativy v oblasti Promotion

Obecně platí, že hlavním úkolem marketingové je **oslovení a získání co nejvyššího počtu potenciálních zákazníků**. Ne každá společnost si však může dovolit v této oblasti vynaložit několikamiliónové částky. Z těchto důvodů, ale také z důvodů všeobecné snahy o optimalizaci procesů, vznikají alternativní metody, které mají za úkol **svou neotřelostí oslovit velký počet zákazníků při velmi nízkých nákladech**.

Nejznámějším pojmem v této oblasti je pravděpodobně „Guerilla marketing“.

1.3.1 Guerilla Marketing

Princip tohoto marketingu „je odvozen od partyzánského boje. Guerilly byly malé partyzánské jednotky, které většinou čelily přesile, jež byla lépe technicky vybavena. Co dělalo guerilly úspěšnými v boji, byla právě znalost území, na kterém bojovaly, protože zpravidla šlo o jejich domácí teritorium, a samozřejmě chytrost, s jakou dokázaly protivníka překvapit, zaútočit na něj, či ho dokonce i porazit.“⁴³

„Guerillový marketing je nekonvenční forma propagace s cílem vzbuzení maximálního zájmu za použití omezeného rozpočtu.“⁴⁴

Vyznačuje se tím, že používá **jiné informační kanály, je levný, pracuje s psychologií, váže na sebe sekundární publicitu**.⁴⁵

„Pravý guerilla marketing má za cíl pomoci malým a středním podnikatelům bojovat se svou konkurencí při mnohem nižších nákladech. Malé a střední podniky nemají mnohdy takové prostředky na své marketingové aktivity jako nadnárodní společnosti, ovšem chtějí-li úspěšně prodávat své produkty či služby, je pro ně marketing nutností. Za konceptem celé guerilly nestojí peníze, ale **nápad**.“⁴⁶

„Guerillový marketing má pevné principy, které umožňují marketérům vytvořit efektivní kampaně s rozsáhlým dopadem na cílovou skupinu.

⁴³ FINTA, M. *Guerilla marketing neboli partyzánská propagace*. [online]. 2009 [cit. 2011-04-16].

⁴⁴ Wikipedie. *Guerillový marketing*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-16].

⁴⁵ HACKER, P. *Guerilla marketing - reklama proti reklamě*. [online]. 2006 [cit. 2011-04-16].

⁴⁶ FINTA, M. *Guerilla marketing neboli partyzánská propagace*. [online]. 2009 [cit. 2011-04-16].

Marketingová kampaň by měla být:

- nečekaná,
- drastická,
- humorná,
- krátkodobá,
- levná,
- s dobrou vůlí.⁴⁷

„Guerilla marketing má dvě hlavní úskalí. Zaprvé jde o velmi specifický jev, který se šíří svými cestami a **nedá se příliš regulovat** podle potřeby zadavatele, zadruhé u tohoto druhu marketingu vždy zadavatel **balancuje na hraně zákona**. Jako důkaz uvedme nejčastější způsoby šíření guerilla kampaní: přelepování cizích plakátovacích ploch, využívání graffiti, umísťování různých papírových či jiných nosičů na místa, která nám nepatří atd.“⁴⁸

V následujícím textu si uvedeme některé známější formy Guerilla marketingu.

Ambient Marketing

Ambientní marketing se objevil v roce 1999 ve Velké Británii. Jako ambientní marketing se označují zvláštní reklamní formáty k oslovení zejména mladších cílových skupin. Tato metoda se plánovaně používá na místech častého výskytu lidí, u kterých je předpoklad, že reklamní sdělení budou šířit dále mezi své vrstevníky. Využívá se především **netradičních nebo alternativních forem médií**. Smyslem je, že spotřebitelé jsou zpravidla **zasaženi na neočekávaných místech**. K základním ingrediencím tohoto formátu patří **humor a zábava**.^{49, 50}

„Příkladem ambientních médií jsou:

- nákupní vozíky,
- nákupní tašky,

⁴⁷ Wikipedie. *Guerillový marketing*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-16].

⁴⁸ SEDLÁČEK, O. *Guerilla – marketing nebo boj?* [online]. 2011 [cit. 2011-04-16].

⁴⁹ HERMAN, J. *Jak se dělá ambient marketing*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-27]. Dostupné z: <<http://timekiller.cz/reklama/jak-se-dela-ambient-marketing/>>

⁵⁰ FINTA, M. *Guerilla marketing neboli partyzánská propagace*. [online]. 2009 [cit. 2011-04-27]. Dostupné z: <<http://www.freshmarketing.cz/clanky/guerilla-marketing-neboli-partyzanska-propagace>>

- dopravní prostředky,
- držadla v MHD,
- sochy, fontány,
- odpadkové koše, pouliční osvětlení atd.⁵¹

Public relations zdarma

Při uplatnění strategie PR zdarma je naším cílem **dostat se do médií, aniž bychom museli platit za reklamní prostor**, který je mnohdy pro spoustu menších podnikatelů cenově nedostupný. Smyslem je tedy vymyslet cestu, jak zaujmout natolik, abychom se dostali do novin nebo do hlavních večerních zpráv v televizi či rádiu. Tímto způsobem se o nás dozví často mnohem větší množství lidí než formou placené reklamy a to zcela zdarma. Také u uplatňování této strategie si však musíme dát pozor, abychom nepřekročili hranici zákona.

Jedním z příkladů bylo **zmedializování Jizerské padesátky** – zda byl celý tento krok úmyslný, nebo byl pouze „nepovedeným“ vedlejším efektem, posuďte sami.

„Při příležitosti konání zimní Jizerské padesátky byly po Praze rozeslány poštou pozvánky na tuto akci. Jejich přílohou byl umělý sníh. Lidé si ho však pletli s práškem zvaným antrax a v Praze bylo kvůli tomuto omylu zaznamenáno nepočítaně výjezdů hasičů. Tato zpráva se ihned dostala do hlavních televizních zpráv.“⁵²

Za další příklad osobně považuji **součást předvolební kampaně politické strany TOP09**, která v jejím rámci v květnu 2010 rozeslala domácnostem leták se složenkou k okamžité úhradě státního dluhu ve výši 121 tisíc korun. Na fiktivních složenkách chyběl znak České pošty a také čísla účtů, to však zejména v okamžiku překvapení spoustě lidí uniklo a tato lehce kontroverzní kampaň vzbudila obrovský zájem médií a zahltila nejen internetové zpravodajské servery, ale také si zajistila prostor v televizi mezi hlavními zprávami dne.

⁵¹ FINTA, M. *Guerilla marketing neboli partyzánská propagace*. [online]. 2009 [cit. 2011-04-27]. Dostupné z: <<http://www.freshmarketing.cz/clanky/guerilla-marketing-neboli-partyzanska-propagace>>

⁵² FINTA, M. *Guerilla marketing neboli partyzánská propagace*. [online]. 2009 [cit. 2011-04-27]. Dostupné z: <<http://www.freshmarketing.cz/clanky/guerilla-marketing-neboli-partyzanska-propagace>>

Záměrem tedy bylo upozornit občany, kteří složenky obdrželi na rostoucí státní dluh a výši podílu na každého občana České republiky. Cílová skupina se však díky zájmu médií mnohanásobně rozrostla, a tak se toto sdělení dostalo do podvědomí opravdu velké části potenciálních voličů, a to hned pomocí několika mediálních kanálů. Výsledkem pak bylo také upozornění na politickou stranu samotnou a na její nekompromisní přístup k politice při snaze o maximální informovanost obyvatel.

Astroturfing

Astroturfing je moderní nekalá marketingová metoda, jež spočívá v tom, že se zadavatel reklamy snaží vyvolat **falešný dojem pozitivní spontánní reakce** spotřebitelů či fanoušků na dané zboží, službu či politický názor. Praktikuje se například zakládáním blogů, kde je produkt vychvalován nebo také fingoané dopisy čtenářů. Může jít i o účast v on-line diskusích a anketách. Zdánlivě autentické výpovědi, které mají v očích veřejnosti zvýšit hodnotu produktu, jsou však vytvářeny organizovaně – zaměstnanci firmy či přímo najatými lidmi.⁵³

„Nejznámějším příkladem astroturfingové kampaně je firma Sony, která při propagaci Playstationu ve Velké Británii použila fiktivní blog s fiktivním amatérským videem. Toto zjištění přineslo firmě velké opovržení a ostudu u hráčské komunity, kteří svoji nevoli neváhali hojně šířit po internetu.“⁵⁴

1.3.2 Viral Marketing

„Virální marketing je marketingová technika která pro šíření komerčního sdělení využívá sociálních sítí. Je to plánovaná aktivita, která svojí povahou motivuje příjemce k roli šířitele.“⁵⁵



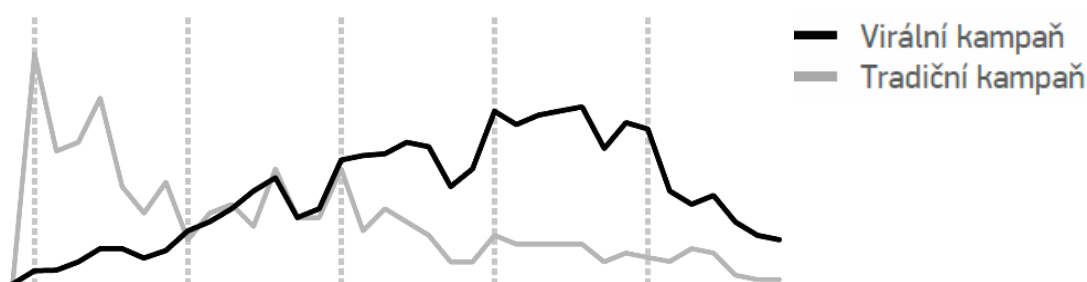
Obrázek 3 - Princip šíření informací pomocí virálního marketingu (50)

⁵³ Wikipedie. *Astroturfing*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-16]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Astroturfing>>

⁵⁴ FINTA, M. *Guerilla marketing neboli partyzánská propagace*. [online]. 2009 [cit. 2011-04-27]. Dostupné z: <<http://www.freshmarketing.cz/clanky/guerilla-marketing-neboli-partyzanska-propagace>>

⁵⁵ Wikipedie. *Virální marketing* [online]. 2011 [cit. 2011-04-26]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Virální_marketing>

„Principy virálního marketingu umožňují oslovit velké množství potenciálních spotřebitelů za relativně nízkých mediálních nákladů. To však je vykoupeno nejen vysokými nároky na realizaci s poměrně nejistým výsledkem, ale i nutností komplexní změny nahlížení na proces komunikace. Pouze ve velmi malém procentu případů může virální marketing fungovat jako samostatný nástroj. Nejúčinnější je v kombinaci s dalšími nástroji komunikačního mixu, se kterými se může vhodně doplňovat, dále je rozvíjet a podporovat.“⁵⁶



Obrázek 4 - Porovnání časového vývoje tradiční a virální kampaně (47)

Virální marketing je metodu sloužící k dosažení exponenciálního růstu povědomí o značce (nebo produktu či službě) prostřednictvím neřízeného šíření informací mezi lidmi. Jeho lavinovité šíření lze přirovnat k virové epidemii – podle toho vznikl název této metody. Nejčastěji se jedná o nejrůznější druhy přeposílaných e-mailových zpráv, šíření pomocí ICQ, blogů, diskuzních fór, videoseverů (jako například YouTube) nebo Facebooku či jiných sociálních sítí, přičemž motiv k jejich posílání může vycházet buďto ze samotného obsahu zprávy nebo se jedná o odkaz na zvláštní internetovou stránku.⁵⁷

⁵⁶ Wikipedie. *Virální marketing* [online]. 2011 [cit. 2011-04-26]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Virální_marketing

⁵⁷ ŠROMEK, J. *Virální marketing není věda*. [online]. 2007 [cit. 2011-04-26]. Dostupné z: <http://www.symbio.cz/clanky/viralni-marketing-neni-veda.html>

Pro vyvolání virálního šíření jsou klíčové tři základní komponenty:⁵⁸

- **Obsah sdělení** – může jím být téměř cokoliv, co je snadno přenositelné, má potřebnou sílu, je natolik zajímavé, hodnotné, humorné, nebo šokující, že si o tom lidé budou chtít povídat a předávat si toto sdělení mezi sebou.
- **Body šíření** = body navštěvované takovými lidmi, kteří by o daný obsah mohli mít zájem. Volbou adekvátních bodů šíření i jejich množství značně zvyšují šance vzniku virálního šíření.
- **Šířitelé** – jsou hlavními hybateli virálního šíření a tedy nejdůležitější složkou. Pouze v případě, že sdělení přijmou za své a začnou jej aktivně šířit, sdílet a diskutovat o něm uvnitř sociální sítě, dojde k virálnímu šíření. Mezi nejčastější důvody šíření patří **emocionální** nebo **věcný přínos**, potvrzení **sociálního statusu**, nebo i jen pouhá potřeba komunikovat a udržovat si tak sociální vazby.

Negativa virálního marketingu:⁵⁹

- Jakmile jednou něco pošlete do světa, **není možnost vzít to zpět**. Zpráva se začne šířit mezi lidmi a vy ji žádnými prostředky nedokážete zastavit.
- **SPAM** - lidé mohou váš e-mail označit jako SPAM, neboli nevyžádanou poštu. Tento způsob komunikace upravuje zákon o regulaci reklamy č. 138/2002 Sb. a zákon o některých službách informační společnosti č. 480/2004 Sb.

⁵⁸ Wikipedie. *Virální marketing* [online]. 2011 [cit. 2011-04-26]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Virální_marketing>

⁵⁹ FINTA, M. *Guerilla marketing neboli partyzánská propagace*. [online]. 2009 [cit. 2011-04-27]. Dostupné z: <<http://www.freshmarketing.cz/clanky/guerilla-marketing-neboli-partyzanska-propagace>>

1.4 Možnosti přeshraniční distribuce

Dopravním cestám na mezinárodní úrovni by měl podnik vždy věnovat velkou pozornost. Jedná se většinou o přepravu na větší vzdálenosti a její optimalizací lze ušetřit nemalé náklady. Nynější doba nám nabízí spoustu nových možností, a proto bychom neměli zapomínat sledovat a případně i následovat moderní distribuční trendy.

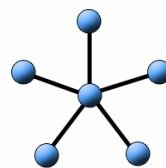
1.4.1 Pojem „Cross-Docking“

Cross-docking patří mezi moderní techniky optimalizace distribučních cest. Při cross-dockingu se vyložené zboží či materiál nakládá na další dopravní prostředek (ať již je to kontejner, nákladní automobil s přívěsem, či železniční vagón) s nulovou či pouze minimální dobou skladování. To umožňuje změnu způsobu přepravy, třídění nákladu pro různé destinace a také seskupování zboží či materiálů se stejnými cíly.

Výhody cross-dockingu:

- „Zjednoduší dodavatelský řetězec z místa původu do místa prodeje
- Snižuje náklady na manipulaci, provozní náklady a skladování zásob
- Produkty se dostanou k distributorovi a následně k zákazníkovi rychleji
- Snižuje nebo eliminuje náklady na skladování
- Může zvýšit dispozici maloobchodní prodejní plochy“⁶⁰

S cross-dockingem souvisí také pojem „Hub and Spoke“ – je to jiné označení pro hvězdicovou strukturu. Termín hub je zde odvozen od označení pro kolo u vozu, kde je střed (Hub) a paprsky či loukotě (Spoke).



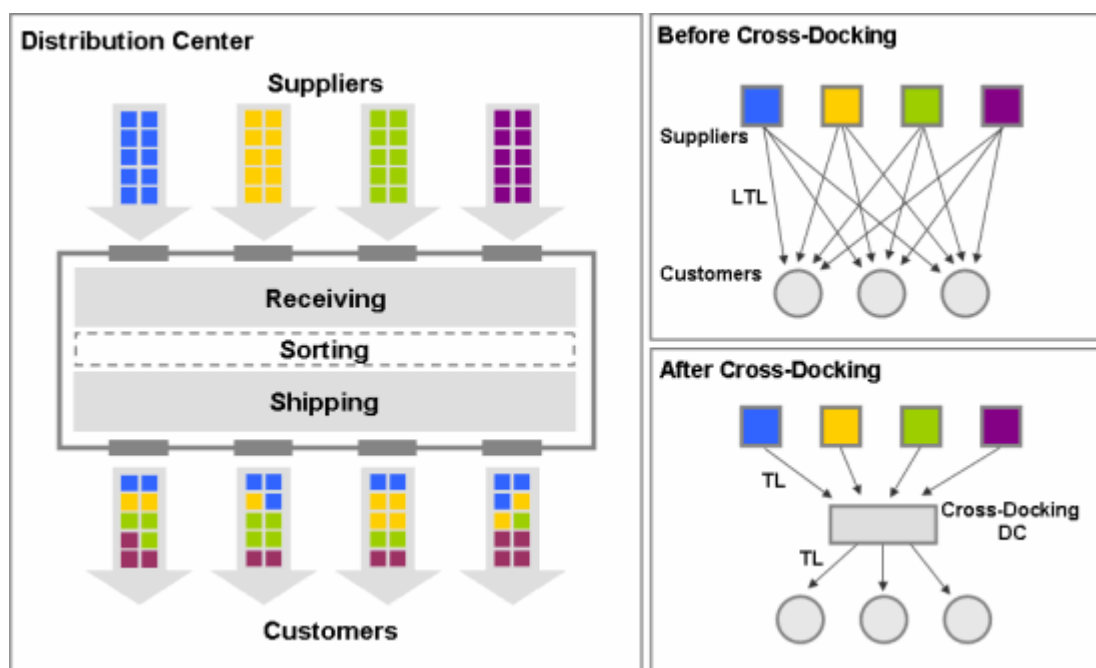
Obrázek 5 - "Hub and Spoke" - hvězdicová struktura (85)

⁶⁰ Přeloženo z: Wikipedia (English vision). *Cross-Docking*. [online]. 2010 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Cross-docking>>

„Technologie Hub and Spoke umožňuje dobrou dopravní obsluhu odlehlých regionů, podporuje rozvoj malého a středního podnikání v takových regionech, kam by se nevyplatilo jezdit s jednotlivými malými zásilkami. Má dobrý vliv na demografické složení (nedochází k vylidnění) a bývá podporována státní správou.“⁶¹

Aplikace cross-dockingu:

- "Hub and Spoke" uspořádání, kde jsou materiály převezeny do jednoho centrálního místa a následně tříděny k dodání do různých destinací.
- Konsolidace uspořádání, kde jsou různé menší zásilky kombinovány do jedné větší zásilky pro ekonomičtější využití dopravy.
- Dekonsolidaci uspořádání, kde velké zásilky jsou rozčleněny do menších dávek pro usnadnění přepravy.⁶²



Obrázek 6 - Distribuce s použitím Cross-Dockingu (77)

⁶¹ *Ekonomický slovník*. [online]. 2004 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <<http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=349>>

⁶² Přeloženo z: Wikipedia (English vision). *Cross-Docking*. [online]. 2010 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Cross-docking>>

Využití v oblastech:

- Pro **výrobu** může být cross-docking použit ke konsolidaci příchozích dodávek a podpořit just-in-time realizaci.
- Pro **distribuci** může být cross-docking použit ke konsolidaci příchozích výrobků od různých dodavatelů, které mohou být dodány poté, co jsou přijaty poslední příchozí zásilky.
- Při **přepravě** se cross-docking týká konsolidace zásilek od několika dodavatelů za účelem dosažení úspor z rozsahu.
- U **maloobchodního prodeje** se cross-docking týká přijímání produktů od více dodavatelů a třídění do odchozích zásilek do různých obchodů.⁶³

1.4.2 Podmínky a omezení využití cross-dockingu

Uvažujeme-li o užití cross-dockingu v distribučním řetězci, nesmíme zapomenout na zvážení jeho vhodnosti pro sledovanou společnost a konkrétní situaci. Takové hodnocení se nejčastěji provádí na třech úrovních – vhodnost výrobce, vhodnost sortimentu, hospodárnost.

Vhodnost výrobce

První podmínkou, kterou by měl výrobce splňovat, se týká **kvality informačních technologií**. Ty by měly být schopny přijímat a zpracovávat běžné typy **zpráv EDI**.

„EDI (Electronic Data Interchange) je elektronická výměna strukturovaných standardních zpráv mezi dvěma aplikacemi dvou nezávislých subjektů. V systémech EDI spolu přímo komunikují počítačové aplikace nebo informační systémy obchodních partnerů a mohou si tak automatizovaně nebo s minimem lidských zásahů předávat obchodní dokumenty, jako jsou faktury a objednávky, dvacet čtyři hodin denně.“⁶⁴

Pomocí EDI zpráv se tak zajistí hladká výměna informací, která je základním kamenem plánování, provádění a kontrolování cross-dockingových operací.

⁶³ Přeloženo z: *Cross Docking Logistics*. [online]. 2009 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <<http://www.crossdocking.org/tag/cross-docking-companies/>>

⁶⁴ POSPÍŠIL, R. *EDI v kostce*. [online]. 2010 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <<http://www.shopfinder.cz/svet/clanek.asp?ID=2>>

Dále je pak kladen důraz **skladové kapacity výrobce**. Měl by být schopen dle potřeby vychystávat i menší množství, a to při přesném **dodržování termínů dodávek**.

Vhodnost sortimentu

Jako první se bere v úvahu **způsob uložení produktů** v prodejně. Nejvhodnější sortiment pro cross-docking je pak ten, který může být prezentován bez další zásadní manipulace.

Dalším kritériem je **rychlost obratu položek**. „Pro velmi rychle se obracející sortiment často cross-docking není vhodný, protože potřebná rychlost a spolehlivost doplňování zásob se dá lépe zajistit dodávkami z centrálního skladu nebo částečně i přímými dodávkami. Navíc je podíl nákladů z vázanosti kapitálu v zásobách na objemu prodeje vyšší u pomaluobrátkových než u rychloobrátkových položek, což zvyhodňuje zavedení překládkového systému bez zásoby pro pomaluobrátkové položky.“⁶⁵ Je možné vymezit orientační pravidlo: „Cross-docking by se měl používat jen pro sortiment dodávaný do prodejny nejvýše třikrát týdně.“⁶⁶

Hospodárnost

Při hodnocení hospodárnosti se na základě podrobné kalkulace procesních nákladů porovnávají náklady, které vznikají dodavateli u určitého sortimentu při jednotlivých formách zásobování.

Různé studie prokázaly, že je možné „cross-dockingem snížit skladové zásoby až o 17 % a zmenšit tím skladovací plochu až o 20 %. Nadto některé podniky snížily podíl logistických nákladů z celkových nákladů až o čtvrtinu.“⁶⁷

⁶⁵ *Jak zásobovat maloobchodní prodejny*. [online]. 2006 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <http://eregal.ihned.cz/c4-10030030-19456980-10A000_d-jak-zasobovat-maloobchodni-prodejny>

⁶⁶ tamtéž

⁶⁷ tamtéž

2 Expanze společnosti Beck's Brauerei GmbH

2.1 Identifikace společnosti

Název:	Beck's Brauerei
Sídlo:	Brémy, Německo
Založena:	1873
Typ společnosti:	GmbH (obdoba s.r.o.)
Hlavní činnost:	Pivovar
Produkce:	2,93 miliónů hektolitřů / rok
Trh:	Německo, Velká Británie, Francie, USA, Itálie, Austrálie, Rusko...



Obrázek 7 - Beck's logo (62)

Pozn. Od února 2002 patří Beck's do vlastnictví koncernu InBev, do kterého spadají například pivovary Stella Artois, Boddingtons, Staropramen, Bass, Leffe, Labatt, Hoegaarden.⁶⁸

2.2 Historie

27. července 1873 byl v Brémách založen za spolupráce kupce Franze Gustava Thomase Maye, podnikatele Lüdera Rutenberga a pivovarského mistra a sládka Heinricha Becka císařský pivovar - Kaiserbrauerei Beck & May o.H.G. V roce 1875 opustil Thomas May společnost a ta byla následně přejmenována na Kaiserbrauerei Beck & Co.

V roce 1876 byl vyvinut první ležák plzeňského typu vhodný pro přesoceánský transport. Ten byl na začátku 20. století také hlavním zdrojem příjmů společnosti. V roce 1900 překročil roční export 100 000 hl piva ročně. Pivovar Beck's se nachází na břehu řeky v přístavním městě, bylo pro něj celkem jednoduché exportovat ve velkém, a to zejména do Ameriky a do Austrálie, která se v roce 1906 se svým odběrem 30 000 beden piva za rok stala nejvýznamnějším zahraničním obchodním partnerem. V roce 1911 poprvé překročil celkový roční výstav pivovaru hranici 200 000 hl, ten však hned na počátku první světové války klesnul na polovinu.⁶⁹

⁶⁸ Volně přeloženo a zpracováno z: *Beck & Co.* [online]. 2011 [cit. 2011-05-13].

⁶⁹ Volně přeloženo a zpracováno z: tamtéž

Následující roky nebyly pro pivovar příliš úspěšné. Po převzetí moci Národně-socialistickou stranou v roce 1934 klesl výstav piva na 70 000 hl za rok a v roce 1940 pak dokonce na 46 000 hl.

Ve druhé světové válce byla velká část pivovaru zničena. Trvalo celé tři poválečné roky, než byla obnovena alespoň část původní výroby.

Od poloviny padesátých let však pivovar nastartoval k novému rozvoji, v roce 1964 pak svými 250 000 hl poprvé překonal tuzemský odbyt piva hodnoty exportu. Následující roky byly ve znamení využívání moderních reklamy a růstu.

Po roce 2002 přichází nová éra Becksova pivovaru. Hlavním impulzem bylo odkoupení belgickým koncernem Interbrew (dnes InBev) v únoru 2002, díky kterému se společnost Beck's Brauerei GmbH stala pivovarem vyrábějícím produkty dle nejnovějších trendů nejen západní Evropy, ale celého světa.⁷⁰

2.3 Řešený problém

Společnost Beck's je největším německým exportérem piva. Svoje pole působnosti by chtěla v následujících letech rozšířit. Vhodnou zemí, na jejíž trh by společnost chtěla proniknout, byla vyhodnocena Česká republika. Pivní kultura je zde rozvinutá a podobná německé, je však stále konzervativnější a více patriotistická – podobně, jako tomu bývalo dříve i v Německu.

Měli bychom se zmínit také o zvláštностech marketingové strategie, kterou společnost Beck's využívá. Jde o to, že pro některé trhy vytváří zcela nové portfolio výrobků (například pro Velkou Británii, USA či Austrálii), ty jsou pak mnohdy vyráběny v dané zemi. Pro český trh však společnost prozatím samostatné portfolio výrobků nechystá, chce na něj vstoupit se stávajícími výrobky prodávanými na trhu německém.

Její výrobky však v České republice prozatím nejsou příliš známé, tudíž zde chybí výše zmíněná základna stálých zákazníků. Dalším faktorem, který zajisté ovlivní rozhodování společnosti Beck's, je také podstatně menší množství informací o trhu – společnost chce samozřejmě provést předběžné průzkumy, avšak skutečný odbyt a úspěch jejích výrobků v České republice ukáže až několik prvních měsíců po vstupu na tento trh.

⁷⁰ Volně přeloženo a zpracováno z : *Beck & Co.* [online]. 2011 [cit. 2011-05-13]. Dostupné z: <http://de.wikipedia.org/wiki/Beck_%26_Co.>

2.4 Produkty společnosti na německém trhu

Během své samostatné existence se Becksův pivovar proslavil zejména svým pivem plzeňského typu, k jehož výrobě používá ječmen z jižní Anglie, kvasnice, křišťálovou vodu z rotenburgského pramene a hallertauský chmel z jižního Německa. Tento tradiční produkt mu umožnil stát se globálním hráčem. Od roku 2002 spadá pod belgický koncern InBev a postupně přichází na trh s moderními produkty experimentujícími chuťovými buňkami zákazníků.⁷¹

2.4.1 Pivo typu pilsner – Beck's Pils

Pivo Beck's je německý prémiový ležák vysoké kvality a nenapodobitelné chuti, jehož tradice sahá až do roku 1873. Jedná se o nejpopulárnější německé pivo na světě. Beck's garantuje 100% přírodní produkt bez používání přísad. Díky tradiční výrobě a zrání při extrémně nízké teplotě vzniká jeho charakteristická svěží hořká chuť.



Obsah alkoholu: 4,9%

Obrázek 8 - Beck's Pils (72)

2.4.2 Pivo nealkoholické – Beck's Alkoholfrei

Díky jedinečným metodám výroby si vychutnáte Becksovo nealkoholické pivo mnohem více než piva alkoholická z produkce některých konkurenčních pivovarů. Zaujme vás svým plným charakterem a osvěžující chutí. (od roku 1995)



Obsah alkoholu: 0,3%

Obrázek 9 - Beck's Alkoholfrei (63)

⁷¹ Volně přeloženo a zpracováno z : Beck & Co. [online]. 2011 [cit. 2011-05-13]. Dostupné z: <
http://de.wikipedia.org/wiki/Beck_%26_Co.>

2.4.3 Piva speciální a ochucená

Beck's Gold

Svěží, ryzí, nefalšovaný

Produkt Beck's Gold má společnost v nabídce od roku 2002. Je to nefalšovaný, ryzí Beck's jenž je populární svou osvěžující jemnou chutí. Čiré sklo láhve nám umožní plně vnímat jeho zlatou barvu a díky patentovanému filtru je pivo optimálně chráněno proti světlu.⁷²

Obsah alkoholu: 4,9%



Obrázek 10 - Beck's Gold (66)

Beck's Green Lemon

Osvěžující, perlivý, citrónový

Od roku 2005 zažijete skutečné perlivé osvěžení s Beck's Green Lemon – zvláštním sladovým nápojem s příchutí ovoce. Barva zeleného citrónu v čiré láhvi slibuje lehký požitek s nízkým obsahem alkoholu.⁷³

Obsah alkoholu: 2,5%



Obrázek 11 - Beck's Green Lemon (67)

Beck's Chilled Orange

Osvěžující, perlivý, pomerančový

Zvláštní kombinace piva Beck's s osvěžující chutí odrůdy zimního pomeranče Kumquat dodává pivu Beck's Chilled Orange exotický ovocný dotek.⁷⁴ (od roku 2006)

Obsah alkoholu: 2,5%



Obrázek 12 - Beck's Chille Orange (69)

⁷² Volně přeloženo z: *Beck's Gold*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20].

⁷³ Volně přeloženo z: *Beck's Green Lemon*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20].

⁷⁴ Volně přeloženo z: *Beck's Chilled Orange*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20].

Beck's Level 7

Čerstvé bylinky s kofeinem

Level 7 je svěže-hořký kofeinový mix piva Beck's se speciálním kofeinem Guarana* bez doznívání sladké chuti a to vše pouze s nízkým obsahem alkoholu. (od roku 2006)

* s 25 mg/100 ml má výrazně vyšší obsah kofeinu než tradiční Cola (10 mg/100 ml)⁷⁵

Obsah alkoholu: 2,5%



Obrázek 13 - Beck's Level 7 (71)

Beck's Ice

Ledově čirý sladový nápoj s příchutí limetky a máty

Beck's Ice se od roku 2008 stará o zcela nový chuťový zážitek. Tento unikátní zcela čirý nápoj nám nabídne lehkou ovocnou příchut' perlivé limetky a máty. Pomocí nových filtračních metod se nápoj zbavil svého běžného zabarvení, avšak typická chuť byla zachována.⁷⁶

Obsah alkoholu: 2,5%



Obrázek 14 - Beck's Ice (70)

Beck's Green Lemon Alkoholfrei

Osvěžující, perlivý, citrónový

Ledové osvěžení zeleného citrónu si od roku 2008 mohou dopřávat také řidiči. Nabízíme Vám totiž jeho variantu bez obsahu alkoholu. Ochuceným nealkoholickým pivem rozšiřuje Beck's svou cílovou skupinu také o zákazníky, kteří klasické chuti piva příliš „neholdují“.⁷⁷

Obsah alkoholu: 0,3%



Obrázek 15 - Beck's Green Lemon Alkoholfrei (68)

⁷⁵ Volně přeloženo z: *Beck's Level 7*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20].

⁷⁶ Volně přeloženo z: *Beck's Ice*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20].

⁷⁷ Volně přeloženo z: *Beck's Green Lemon Alkoholfrei*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20].

Beck's Lime

Plná ovocná chuť

Úplnou novinkou na trhu je Beck's Lime, který je připraven odlišnými metodami než ostatní ochucená piva. S novým Beck's Lime si užijete zvláštní kombinaci klasického pilsneru, který díky přimíchání speciálního sladu připraveného za použití přísad ovoce vstřebal jemnou příchut' limetky⁷⁸



Obsah alkoholu: 4,9%

Obrázek 16 - Beck's Lime (74)

2.5 Beck's na zahraničních trzích

Společnost Beck's Brauerei GmbH přizpůsobuje na některých trzích své produkty místním tržním podmínkám a požadavkům zákazníků. Snaží se tedy reagovat na odlišnosti kultur, jejich tradic a zvyků, na požadavky jednotlivých trhů.

Jako jeden z příkladů si uvedeme pivo prodávané pouze na trhu Spojených států amerických.

Pivo tmavé – Beck's Dark

Pro toto pivo vyrobené ze speciálních tmavých sladů je charakteristická granátová až rudohnědá barva. Vyšší podíl bavorského a karamelového sladu dává tomuto pivu karamelovou chuť a výrazně ovlivňuje charakter hořkosti.⁷⁹



Obsah alkoholu: 5%

Obrázek 17 - Beck's Dark (73)

⁷⁸ Volně přeloženo z: Biergartler. *Sommer 2011 mit Beck's Lime*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://www.biergartler.de/2011/04/02/sommer-2011-mit->beck's-lime/>>

⁷⁹ *Beck's Dark*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://www.ratebeer.com/beer/beck-s-dark/705/>>

3 Analýza trhu

3.1 PEST analýza

„Cílem analýzy PEST není vypracovat vyčerpávající seznam všech faktorů, neboť vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný. Důležité je rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro určitý podnik. Význam analýzy makrookolí stoupá zejména v souvislosti s velikostí podniku a jeho rozvojovými ambicemi. Jsou to velké podniky, pro jejichž podnikání např. politická podpora, vývozní kvóty, zahraniční vztahy, demografická struktura společnosti a další faktory makrookolí mají mnohem zásadnější význam než pro fungování malých a středních podniků.

Rozvojové aktivity velkých podniků představují často miliardové investice, jejichž načasování je potřebné důkladně zvážit, neboť návratnost takových investic je dlouhodobějšího charakteru. Musí tak zohlednit např. hospodářský cyklus, dostupnost zdrojů (zejména kvalifikovaných lidských zdrojů), koupěschopnost poptávky dané země apod.“⁸⁰

Politické vlivy

Jedním z nejdůležitějších faktorů je pro nás členství obou zúčastněných zemí v Evropské unii a z toho plynoucí výhody jednotného vnitřního trhu v EU, tedy možnosti volného obchodu.

Po přistoupení k EU musí výrobky prodávané na území České republiky splňovat řadu nových požadavků, které vyplývají z evropského práva. Rozsáhlá evropská úprava existuje zejména v oblasti označování výrobků, uvádění na trh a reklamy. Celá tato úprava však funguje v obou státech obdobně.

Daňová politika České republiky je velmi podobná poměrům v Německu. Oba tyto státy jsou také v této oblasti částečně ovlivňovány regulami Evropské unie, takže za případné nebezpečí v budoucnu lze považovat možné změny legislativy v rámci přizpůsobování normám EU (a případné zvýšení nákladů těmito změnami způsobené), tyto změny však

⁸⁰ SEDLÁČKOVÁ, H. BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. s.19

budou ustanoveny pro celou EU a tedy ovlivní podnikání na území obou zúčastněných států.

V ekologické oblasti mimo úpravy EU můžeme pozorovat odchylky zejména v oblasti vratných obalů, kdy v Německu je na rozdíl od České republiky zálohovaná také většina PET lahví. My se však budeme zabývat prodejem nápojů ve skleněných zálohovaných lahví a v tato oblast je v obou zemích upravena obdobně.

Co se politické a právní stability týče, pak lze říci, že i přes problémy, se kterými se česká vláda v posledních měsících potýká, se nemusíme obávat radikálních změn, které by naše podnikatelské záměry výrazně ovlivnily.

Česká republika je vyspělý, politicky a právně stabilní stát. Jeho důvěryhodnost pak potvrzuje i členství v dalších mezinárodních organizacích jako například OSN a jeho přidružená organizace MMF, WTO, WHO či společenství NATO.

Ekonomické vlivy

Ekonomickým faktorem přímo ovlivňujícím naše podnikání je daňové zatížení výroby a prodeje piva. V obou zemích je systém zdanění velmi podobný, přičemž zdaněním piva se v Čechách zabývá především zákon č. 353/2003 Sb. o **spotřebních daních** ve znění pozdějších předpisů, který „upravuje v § 80 a násl. spotřební daň z piva. Daň není povinná odvádět osoba, která v domácnosti vaří pivo pro osobní potřebu do 200 litrů za rok a pivo neprodává za podmínky, že to oznámí celnímu úřadu. Zvláštní daňové podmínky jsou stanoveny pro malé nezávislé pivovary. Základem daně je množství piva v hektolitrech, základní daňová sazba za 1 hektolitr a celé procento“⁸¹ extraktu původní mladiny (EPM) je **32 Kč**.⁸²

Tabulka 3 - Sazba daně v Kč/hl za každé celé procento extraktu původní mladiny

Rok	Sazby daně podle výroby v hektolitrech ročně					
	Základní sazba	do 10 000	do 50 000	do 100 000	do 150 000	do 200 000
do 2009	24 Kč	12 Kč	14,4 Kč	16,8 Kč	19,2 Kč	21,6 Kč
od 2010	32 Kč	16 Kč	19,2 Kč	22,4 Kč	25,6 Kč	28,8 Kč

Zdroj: Přepřacováno z *Spotřební daň – pivo*. [online]. 2010 [cit. 2011-05-14].

⁸¹ Wikipedie. *Pivo*. [online]. 2011 [cit. 2010-12-18]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Pivo>>

⁸² Koncentrace piva vyjádřená v hmotnostních procentech extraktu původní mladiny je považována za koncentraci vyjádřenou ve stupních Plato (st.P). Tzv. dvanáctistupňové pivo tedy obsahuje 12% EPM a daň z 1 hl tohoto piva bude pro velký pivovar 12 x 32 Kč.

Pro porovnání – Německá základní sazba je přibližně **19,5 Kč**. S těmito rozdíly tedy musíme počítat při stanovování ceny a cenové strategie. Na druhou stranu, zvýšení spotřební daně z piva v Čechách proběhlo poměrně nedávno a žádné další zvyšování Česká republika v blízké době neplánuje.

Oblast spotřební daně z piva byla nedávno také tématem na zasedáních Evropské unie. Ta chtěla navýšit minimální povolenou sazbu spotřební daně, což by pro oba zúčastněné státy mělo za důsledek zdražení těchto produktů. Na nátlak států, pro něž je tento nápoj tradiční, a tedy uvalují na něj nízkou spotřební daň (zejména právě Česká republika a Německo), Evropská unie od těchto úmyslů ustoupila.

Při prodeji piva se v obou státech vedle spotřební daně uplatňuje také **daň z přidané hodnoty** (DPH), v Čechách upravena zákonem č. 235/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Základní sazba v České republice je od 1.1.2010 **20%**, tedy o **1% vyšší**, než v Německu. V této oblasti se v České republice plánují následující změny:

Tabulka 4 - Plánované změny DPH v České republice

Období	Základní sazba	Snížená sazba
do 31.12.2011	20%	10%
1.1.2012 – 31.12.2012	20%	14%
od 1.1.2013	Jednotná sazba 17,5%	

Zdroj: Přepřacováno z Wikipedie. *Daň z přidané hodnoty* [online]. 2011 [cit. 2011-04-25].

Oblast prodeje piva je ovlivňována základní sazbou, z výše uvedeného lze tedy v budoucnu očekávat pozitivní vývoj.

Během roku 2008 a 2009 se plně projevila hospodářská krize, jež měla za důsledek pokles hospodářské výkonnosti spojený s růstem nezaměstnanosti. Zpomalení se projevilo v průmyslu i službách, zhoršilo se podnikatelské klima a podnikatelská důvěra ve všech odvětvích. Celkový ekonomický útlum přinesl snížení výdajů domácností na spotřebu, snížení poptávky v zahraničí, snížení zisků společností, bankami byla zavedena přísnější pravidla financování podniků a bankovních úvěrů atd.⁸³

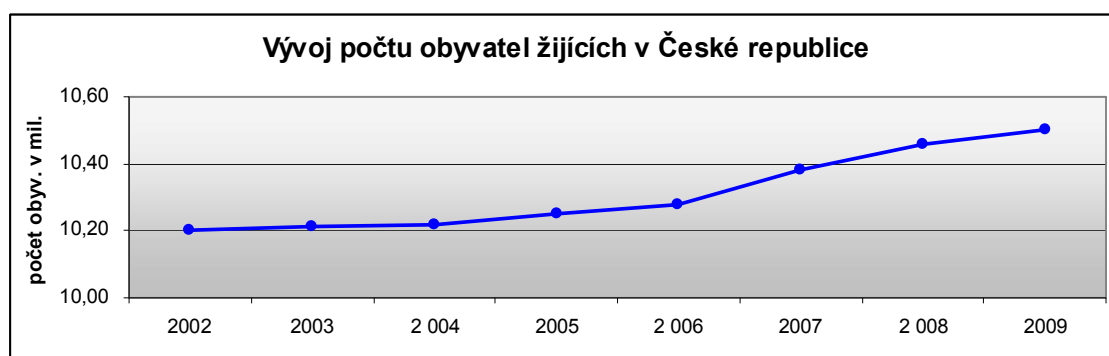
Po zmíněném ekonomickém útlumu se situace v České republice v průběhu roku 2010 opět stabilizovala a je očekáván i další pozitivní vývoj. Míra nezaměstnanosti nabrala po nárůstu v minulých letech opačný trend (očekávají se již stabilnější hodnoty pod

⁸³ ZACHAŘ, N. *Marketingová strategie firmy Kofola*. (Diplomová práce) Brno: Masarykova univerzita, 2009. s. 60

úrovní 9%), který pozitivně ovlivní koupěschopnost obyvatelstva. Stejně tak se již ustálila také míra inflace kolem 1,7 %, což příznivě ovlivňuje možnost rozvoje firmy. Vývoj koruny vůči zahraničním měnám nahrává vstupu se zahraničními výrobky na český trh. Mezi Eurem a korunou se žádné výrazné kurzové změny nedají očekávat, případně je obchodní prostředí na českém trhu důvěryhodné a lze se tedy proti těmto změnám zajistit například forwardovými smlouvami.

Sociální vlivy

Demografický vývoj obyvatel v České republice se již od roku 2003 vyznačuje trendem **růstu počtu obyvatel**.



Graf 1 - Vývoj počtu obyvatel žijících v České republice (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 5 - Vývoj počtu obyvatel žijících v České republice

Rok	2002	2003	2 004	2005	2 006	2007	2 008	2009
Počet obyvatel ČR (v mil.)	10,20	10,21	10,22	10,25	10,28	10,38	10,46	10,50
Počet cizinců trvale žijících v ČR	75 249	80 844	99 467	110 598	139 185	157 512	172 191	180 359

Zdroj: Vlastní zpracování dat Českého statistického úřadu

Z tabulky můžeme vyčíst, že zpočátku byl růst počtu obyvatel způsoben přílivem cizinců, od roku 2007 už můžeme jasně pozorovat trend růstu i v ukazatelích o příliv cizinců očištěných.

Velký trend, který lze dnes vysledovat, se týká kupního chování spotřebitelů. Jedná se o příklon ke **zdravému životnímu stylu** a s tím i ke zdravějším potravinám a nápojům. Spotřebitelé chtějí také více mluvit do složení potravin, jejich kvality a nezávadnosti.

Očekávají angažovanost v otázkách používání přísad, zdrojích složek produktů, nutričního obsahu a určování odpovědnosti za bezpečnost a kvalitu produktu.⁸⁴

Spotřebitelé tedy žádají **kvalitní, chutné a cenově dostupné potraviny** a zároveň chtějí být více **informováni o jejich složení**.

Spotřeba piva v České republice se drží v posledních desetiletích na úrovni kolem 160 litrů na osobu za rok. Některé zdroje hovoří již v posledních 5 letech o mírném poklesu spotřeby, ale ve svých závěrech se často liší. V následujících letech je však zmíněný mírný pokles skutečně očekáván, měl by však být částečně kompenzován rostoucí spotřebou cizinců, kteří Česko navštíví.

Zhodnotíme-li vliv sociálních faktorů na naše podnikání, pak například trendy zdravého života budou mít na prodej našich výrobků kladný dopad, klesající spotřeba piva naše podnikání nijak výrazně neovlivní, protože na trh přicházíme s odlišnými produkty.

Technologické vlivy

„Velký skok v technologiích byl způsoben otevřením české ekonomiky po roce 1989. Nejviditelnější změny v pivovarnictví vykazují závěrečné fáze výroby. Přechod na nerezové sudy KEG, výměna přepravek ČSN za kompaktní přepravky jednotlivých výrobců a přechod na lahve NRW se uskutečnily ve velmi krátkém období. Výrazně postoupila také modernizace a obnova lahvárenských linek. Za nejzávažnější změnu je však nutno považovat prosazení využívání tzv. cylindro-konických tanků (CKT) do praxe řady pivovarů. Výsledkem používání CKT je výrazné snížení výrobních nákladů a zkrácení výrobního cyklu. Pivovary rovněž ustupují od pasterizace a nahrazují ji filtrací.“⁸⁵ Tyto změny pak přispěly zejména k odstranění tzv. úzkých míst ve výrobních kapacitách.

Vývoj probíhá spíše ve výrobě nealkoholických a speciálních piv. Kromě snahy o zajištění co nejpodobnější chuti piv nealkoholických pivům s obsahem alkoholu, probíhají také výzkumy ověřující léčebné účinky nízkoalkoholických piv.

⁸⁴ ZACHAŘ, N. *Marketingová strategie firmy Kofola*. (Diplomová práce) Brno: Masarykova univerzita, 2009. s. 62 - 63

⁸⁵ KRÍNKOVÁ, L. *Finanční zdraví a výkonnost vybraných Pivovarů*. (Diplomová práce). Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. s. 20

Vývoj nových technologií při výrobě tradičního českého piva probíhá sice neustále, ale rychlost zastarávání technologií není nijak výrazná a nevyžaduje velké množství neočekávaných investic. Podstata výrobního procesu zůstává stejná již po mnoho desítek let a to zejména z důvodu zachování tradiční chuti českého piva.

3.2 Analýza odvětví (oborového okolí)

3.2.1 Důležitá fakta o českém pivním trhu a základní předpoklady

- **Dlouhá tradice** pití piva, je to národní nápoj.
- Spotřeba se již mnoho let pohybuje kolem **160 litrů** piva na osobu **za rok**.
- Češi jsou **největšími** konzumenty piva **na světě**.

Tabulka 6 - Průměrná spotřeba piva na osobu

Průměrná spotřeba piva na osobu za rok (2008)	
Česká republika	159 litrů
Německo	116 litrů
Rakousko	108 litrů
Irsko	108 litrů

Zdroj: Vlastní zpracování z: *Pivo*. [online]. 2010 [cit. 2010-12-18].

Je nezbytné si uvést také některá další **všeobecně známá fakta o typickém českém pivním spotřebiteli**. Ta nám pak zajistí napoví, které výrobky produktového portfolia společnosti Beck's Brauerei GmbH jsou vhodné pro produkci na český trh.

- Obecně lze u českého spotřebitele pozorovat prozápadní trendy
- V oblasti konzumace piva však panuje tzv. český pivní patriotismus. – Češi pijí hlavně tradiční české pivo.
- Na druhou stranu lze také u českého pivního spotřebitele (zejména u mladší generace) pozorovat podobný vývoj, jako před několika lety v Německu.

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že probouzet se na český trh s klasickým pivem pšeuňského typu by bylo velmi obtížné. Mladší generace však již nejsou taky

konzervativní, rády experimentují a často pijí nejrůznější alkoholické „drinky“. Dle trendu podobného jako dříve v Německu lze tedy předpokládat, že také v České republice se budou spotřebitelské návyky postupně měnit.

Měli bychom tedy a **můžeme** českému zákazníkovi nabídnout něco jiného, neotřelého, **vyplnit mezeru na trhu...**

Becksova ochucená piva!

3.2.2 Porterův model pěti sil

A Riziko vstupu potenciálních konkurentů

B Rivalitu mezi stávajícími konkurenty

C Smluvní sílu kupujících

D Smluvní sílu dodavatelů

E Hrozbu substitučních výrobků

Při hodnocení využijeme pěti stupňů rizika a to:

nízké – spíše nižší – střední – spíše vyšší – vysoké

Jak jsme již zmínili, naše oborové okolí je lehce specifické. Pro naše potřeby je vhodnější využít užšího zaměření – tedy nabízející zákazníkům alternativy ke klasickému českému pivu, ale i dalším alkoholickým i nealkoholickým nápojům.

A Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Vstup potencionálních konkurentů na trh, pokud by se jednalo o domácí podniky, je značně ovlivněn následujícími faktory:

1. velké počáteční náklady pro pivovary na zavedení nového produktu,
2. nedostatek know-how, málo kvalifikovaných pracovníků,
3. nedostatek informací o trhu a jeho vnímání ochucených piv, nejistý odbyt,
4. vysoké náklady na reklamu – je třeba zaujmout potenciální zákazníky a přimět vyzkoušet něco nového.

Pro potenciální konkurenty ze zahraničí pak mohou hrát významnou roli některé další faktory:

1. neznalost tradicí, zvyků a kulturních odlišností zahraničního trhu,
2. cla a další bariéry ochrany domácího trhu
3. obtížnější zúčtování, kurzová rizika

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že bariéry vstupu do námi sledovaného odvětví jsou poměrně velké, proto do něho nemůže vstoupit podnik bez řádné přípravy.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů je tedy **spíše nižší**.

B Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Konkurenty na trhu můžeme rozdělit do dvou skupin – velké pivovary a minipivovary. Na trhu je několik velkých „hráčů“, kteří si nedají nic zadarmo. Jednak se snaží o udržení svých stávajících zákazníků, jednak se snaží oslovit zákazníky, kteří zatím tíhnou spíše ke konkurenci. Avšak velké pivovary se soustředí převážně na produkci piv plzeňského – a tedy u nás nejoblíbenějšího typu. K produkci ochucených piv většina z nich sáhnout nehodlá, protože by to pro ně znamenalo velké a nejisté investice.

Podíváme-li se jakou máme konkurenci mezi minipivovary, pak zjistíme, že se snaží o své zákazníky bojovat právě diferencováním svých produktů. Avšak každý z nich se většinou soustředí na místně určenou skupinu zákazníků. Sáhnout po masovější produkci by pro ně znamenalo velké počáteční náklady na zvyšování kapacit. Navíc jejich piva jsou většinou nepasterovaná, takže mají omezenou délku spotřeby. Lahvová produkce by tedy znamenala také úpravu výrobní technologie.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty, bereme-li v úvahu oblast ochucených piv, je tedy **spíše nižší**.

C Smluvní síla kupujících

Z pohledu celého odvětví lze říci, že spotřeba piva v České republice je opravdu vysoká (kolem 160 litrů na obyvatele za rok) a že tradiční české pivovary jsou z velké části závislé na domácím trhu. Na druhou stranu pití piva je u nás silně zakořeněné a

významnější pokles konzumace se společně se zvýšením ceny nedá očekávat. To znamená, že při volbě vhodné strategie se pivovary strany kupujících obávat nemusí. Zaměříme-li se přímo na námi sledovaný sektor, pak jsme samozřejmě závislí na jednotlivých koncových zákaznících, ale pokud si najdeme svou skupinu spotřebitelů, a zvolíme vhodnou cenovou strategii, pak přechod zákazníků ke konkurenci příliš nehrozí.

Velmi významné pro nás však mohou být distribuční řetězce velkoobchodů. Pokud by nějaký z velkých řetězců odmítl prodávat naše výrobky, mohlo by to ovlivnit jejich dostupnost koncovým zákazníkům, kteří v těchto řetězcích nakupují.

Celkově je tedy smluvní síla kupujících **střední**.

D Smluvní síla dodavatelů

Podnik jako kupující je závislý na schopnostech a síle dodavatelů. Čím silnější jsou dodavatelé, tím více mohou zvyšovat ceny nebo poskytovat méně kvalitní výrobky.

Dodavatelé jsou tím silnější, jestliže:

- a) prodávané výrobky či polotovary mají málo substitutů – chmel nemá žádný substitut, voda nemá žádný substitut, slad nemá substitut. V tomto ohledu lze označit dodavatele za silné.
- b) jsou dodavatelé natolik diferencovaní, že je nákladný přechod k jinému dodavateli – přechod k jiným dodavatelům není obtížný, splníme-li staré smlouvy. Dodavatelů máme více, abychom rozložili riziko a nákup chmele je nasmlouván na delší dobu dopředu.
- c) je pro dodavatele nakupující podnik nedůležitým zákazníkem – jsme velkou společností a tedy důležitým zákazníkem.
- d) zákazník nemá k dispozici dostatečné množství tržních informací – tržních informací i zkušeností máme dostatek.

Co se týče dodavatelů, je třeba si uvědomit, že společnost Beck's Brauerei GmbH ovlivňují dodavatelé na jejím domácím trhu. Tam je velkým a zkušeným hráčem.

Vzhledem k výše zmíněnému je smluvní síla dodavatelů **spíše nižší**.

E Hrozba substitučních výrobků

Podobných výrobků – přímých substitutů, tedy ochucených pív není v České republice příliš velké množství. Je tedy třeba, abychom si pro naše diferencované produkty našli zákazníky, které naši nevšední nabídkou oslovíme. Ti, kterým ochucená piva zachutnají, pak na trhu mnoho substitutů nenajdou. Je však nutné brát v úvahu fakt, že někteří zákazníci i po vyzkoušení našich produktů dají přednost svým oblíbeným značkám a pivům tradičního plzeňského typu. Tyto produkty nejsou sice přímými substituty, ale je třeba s nimi počítat jakožto s dalšími lehkými alkoholickými nápoji na trhu.

Hrozba substitučních výrobků se tedy liší podle skupin zákazníků a v průměru je **střední**.

Celkové riziko, kterému jsou podniky v této oblasti podrobeny je tedy na rozmezí **střední a spíše nižší úrovně**.

3.3 Analýza zákazníků

Hlavní informace o našich potenciálních zákaznících nám poskytnou zejména později uvedené výsledky dotazníkového šetření.

Prozatím si můžeme odpovědět na následujících otázky:

- Jak významný jsem pro svého zákazníka?
- Jak významný je můj zákazník pro mě?
- Kolik alternativ můj zákazník má?
- Může můj zákazník vyžadovat cenové zvýhodnění?
- Mohu něco získat spoluprací s tímto zákazníkem?

Pro naše odběratele budeme důležití hlavně kvůli výborné chuti a vysoké kvalitě našich nápojů, kterou si oblíbí koncoví spotřebitelé. Avšak zákazník je za kvalitu ochotný zaplatit jen částku do určité výše, takže nemůžeme nasadit ceny moc vysoko. Je pro nás velmi důležité sledovat ceny konkurence, aby si naši zákazníci nenašli na trhu sice méně kvalitní, ale levnější substitut.

Zákazník nemá na našem trhu příliš mnoho přímých alternativ, bude ovlivněn naší značkou a typickou chutí našich osvěžujících nápojů. Avšak na trhu je mnoho nepřímých substitutů. Musíme se proto kromě cenové politiky soustředit také na vhodnou marketingovou strategii, která bude dostatečně vyzývat k experimentům, bude přiřazovat naše produkty k novému životnímu stylu a bourání stereotypů.

Naši odběratelé určité cenové zvýhodnění požadovat mohou, dokonce jim ho za jejich věrnost sami nabídneme a vytvoříme tak pomyslný svazek dlouhodobé spolupráce.

3.4 Analýza konkurence

Konkurenci našeho podniku je vhodné rozdělit do dvou skupin:

3.4.1 Konkurence pro ochucená piva

- tedy pro výrobky, se kterými chce společnost Beck's Brauerei GmbH proniknout na český trh

Tabulka 7 - Analýza konkurence

Konkurent	Silné stránky	Slabé stránky	Opatření
Plzeňský Prazdroj, a. s. U Prazdroje 7, Plzeň	Velké zázemí známého pivovaru	Vysoká cena produktu Frisco, lidé často neví, že Frisco vyrábí právě Plzeňský Prazdroj	Nižší cena, vyzdvižení moderního západního životního stylu
Minipivovary	Mají věrné skupiny zákazníků, rychlá reakce na požadavky zákazníků	Málo jich jde do lahvého prodeje, obsáhnou tedy pouze velmi malou část trhu	Oslovení stejných zákazníků oblasti lahvého prodeje.

Zdroj: Vlastní zpracování

Popis konkurenčních produktů:

Frisco

Jemně perlivý drink s citrónovo-jablečnou příchutí.

Typ nápoje: ochucený sladový nápoj

Obsah alkoholu: 4,5 % obj.

Balení: láhev 0,33 litru



Obrázek 18 – Nápoj Frisco (82)

„Frisco je moderní, osvěžující alkoholický drink, jediný svého druhu v České republice. Podobně jako většina alkoholických nápojů je vyroben z ječmenného sladu. Je ochucen přírodními aromaty z citrónu a jablek, které v kombinaci se sladovou chutí přinášejí výrazné osvěžení.“⁸⁶

Plzeňský Prazdroj, a.s. má úzký výběr produktů Frisco. Rozšíření o nové nevyzkoušené výrobky je riskantnější a nákladnější.

Pro Beck's Brauerei GmbH je to – kromě právních záležitostí, které mu pomůže vyřešit koncern InBev již v Čechách působící – s trochou nadsázky jen vytištění nových etiket.

Pivní speciály malých pivovarů

Jsou to převážně nepasterizovaná piva, často také nefiltrovaná, která si najdou své zákazníky v blízkém okolí. Tyto produkty však nejsou upravené pro delší skladování. Tím je tedy znemožněná jejich širší produkce.

⁸⁶ <http://www.prazdroj.cz/cz/o-spolecnosti/produkty/frisco>

3.4.2 Konkurence z pohledu celého pivovaru

Tabulka 8 - Analýza konkurence (širší pojetí)

Konkurent	Silné stránky	Slabé stránky	Opatření
Velké pivovary na trhu	Velikost, velikost obsaženého trhu	Nejsou schopné rychle reagovat na požadavky zákazníků	Diferenciace produktů

Zdroj: Vlastní zpracování

Na českém trhu figuruje velké množství pivovarů, avšak většina z nich produkuje klasická česká piva - nejsou tedy přímými konkurenty, protože nabízí odlišné produkty.”

3.5 SWOT analýza podniku

Tabulka 9 - SWOT analýza podniku Beck's Brauerei GmbH

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• kvalitní produkty z kvalitních surovin• již existující produkty• diferencované produkty• nízká cena• široká nabídka• know-how• velké množství zkušeností (naší společnosti i koncernu InBev)• velký kapitál společnosti• rozprostření rizik na více trhů• součást nadnárodního koncernu, který již na trhu působí	<ul style="list-style-type: none">• málo informací o novém trhu• neznámé jméno na novém trhu• méně známý druh produktů• nejsme domácí společnost
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• trh mění zvyky a rád experimentuje• mezera na trhu• malá geografická vzdálenost• image značky „západního“ stylu• rozšíření a formování stávajícího mladého trhu• využití alternativního marketingu	<ul style="list-style-type: none">• odlišnost kultury• jazyková bariéra• český pivní patriotismus• možnost nové konkurence• zvyšování cen el. energie, vody, sladu• změny v legislativě EU

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Máme-li vystihnout silné stránky naší společnosti, pak mezi ně zcela jistě patří naše výrobky. Jedná se o velmi **kvalitní produkty** vyrobené **z vybraných surovin**. Oproti naší konkurenci jsme značně zvýhodněni tím, že na nový trh vstupujeme s již **existujícími produkty**, odzkoušenými a doceněnými spotřebiteli původního trhu. Ještě silnějšího „hráče“ z nás pak dělá mnohem **širší portfolio**, než nabízí naše konkurence. Dohnat tuto ztrátu pro ni bude znamenat velké investice do vývoje nových produktů, což pro ni bude ještě obtížnější vzhledem k faktu, že naše produkty jsou nabízeny za podstatně **příznivější ceny**.

Z hlediska širšího pojetí trhu lze pak říci, že jsou naše **produkty** značně **diferencované**. Nesoustředíme se tedy na celý trh, ale zejména na cílovou skupinu, jejíž požadavky a potřeby můžeme spolu s využitím **velkého množství zkušeností** získaných na původním trhu lépe uspokojit.

Silnou oporou nám bude **velký kapitál společnosti** a dále zejména fakt, že jsme **součástí nadnárodního koncernu**, který na trhu již působí, vlastní některé domácí společnosti a jehož spolupráce jsme připraveni plně využívat.

Slabé stránky

Jedním z největších problémů všech společností vstupujících na zahraniční trh je **málo informací o novém trhu**, jež může velmi zkomplikovat proces získávání zákazníků. Větší množství informací se budeme snažit získat spoluprací s českými odborníky, kteří nemají problémy s neznalostí jazyka a zároveň mají také obecný přehled o poměrech na jejich domácím trhu.

Další slabou stránkou může být **jméno naší společnosti, které je** na cílovém trhu **neznámé**. To znamená, že nemůžeme využívat jeho síly jako na domácím trhu. Musíme se tedy nejdříve dostat do povědomí našich potenciálních zákazníků. Kromě jména naší společnosti bychom měli trh seznámit také s našimi **produkty**, které jsou **alternativní** a na trhu zatím **méně známé**.

Neopomenutelnou záležitostí, která nás na českém trhu může oslabit jsou zvyky zákazníků, kteří mnohdy **preferují domácí společnost** a produkty **před zahraničními**. Výše zmíněné tedy vyžaduje náročnější a údernější marketingovou kampaň.

Příležitosti

Čeho bychom měli využít jsou pak **nové zvyky a tzv. západní trendy** přicházející na český trh pod vlivem globalizace. Ty pak vytvářejí **nové příležitosti a mezery na trhu**. Budeme novou firmou na trhu a to znamená, že bychom měli mnoho investovat do **image značky**, kterou můžeme přizpůsobit naším cílovým zákazníkům. Měli bychom také využít našeho anglicky znějícího jména, které dodává naší značce dojem moderního „západního“ **stylu**, a tedy následuje právě globalizační trendy. S pomocí našeho know-how dlouhodobě získávaného v nejrůznějších zemích světa můžeme připravit velmi dobrou marketingovou kampaň a zároveň využít spoustu již osvědčených materiálů, to vše za využití nejnovějších marketingových trendů.

S pomocí zkušeností koncernu Inbev bychom měli využít možnost rozšíření a **formování stávajícího mladého trhu** (velkou výhodou snižující rizika pro nás je také to, že daný trh již existuje a nemusíme ho celý vytvářet) a zajistit si tak ještě vhodnější prostředí pro naše podnikání.

Využít bychom měli také poměrně **malé geografické vzdálenosti** cílového trhu, která by nám měla umožnit lépe optimalizovat dopravní cesty ušetřit tak distribuční náklady.

Hrozby

Při vstupu na český trh bychom si měli dávat pozor například na **jazykovou bariéru a odlišnosti kultur**, a to zejména při aplikování marketingové kampaně. Je nezbytné velmi úzce spolupracovat s českou stranou, aby nevznikly případné nepříjemnosti následkem chybných překladů, či uvedením společensky kontroverzní reklamy, která by mohla silně poškodit image naší společnosti, a to zejména v době jejího budování. V celkovém důsledku pak může kterákoliv chyba znamenat uzavření nového trhu pro naše výrobky.

Dalším faktorem, se kterým se nepochybně setkáme je **český pivní patriotismus**, který spočívá v preferenci domácích pivních značek a obecnému mínění, že české pivo je nejlepší na světě. Neměli bychom se v žádném případě násilně snažit nahradit tradiční český nápoj, naším záměrem by mělo být nabídnout českému trhu alternativy, kterých je zde nedostatek, a tedy využít dříve zmíněných nových trendů.

Určitě bychom neměli opomenout, že chceme vstoupit na mladý trh ochucených piv, který společně s jeho růstem a rozvojem přiláká **novou konkurenci**. Je tedy nezbytné pokusit se obsadit silnou pozici na trhu.

Neopomenutelnými hrozbami jsou také ty s přímými ekonomickými dopady. Naše podnikání se zcela jistě bude potýkat se **zvyšováním cen elektrické energie, vody, sladu** a dalších surovin, ale také například **pohonných hmot**. Je proto třeba s těmito faktory v našem podnikání počítat a přizpůsobit tomu naše počínání na trhu. Mezi nepředvídatelné změny lze pak zařadit kromě jiného také **změny v legislativě Evropské unie**, která se například nedávno neúspěšně pokusila zvýšit minimální sazbu spotřební daně z piva. Tyto zásahy pro nás mohou znamenat zvýšení nákladů, které nás následně může donutit zvýšit cenu a oslabit tak koupěschopnost našich zákazníků.

Budeme podnikat na trzích s různými měnami, a to vždy znamená riziko ztrát z důvodu nepředvídaného **pohybů devizových kurzů** těchto měn. Kurzy Eura vůči české koruně se sice nepotýkají s výraznějšími výkyvy, ale i tak můžeme využít možnosti zajištění se proti kurzovým rizikům například tzv. forwardovými smlouvami.

4 Volba způsobu vstupu na český trh

4.1 Orientace mezinárodního marketingu

„Podniky, které vstupují na zahraniční trhy, musí řešit otázku, do jaké míry je nutné přizpůsobit marketingovou koncepci a nástroje marketingového mixu podmínkám na těchto trzích.

Vzhledem k tomu, že spotřebitel a uspokojování jeho potřeb je hlavní myšlenkou marketingového přístupu k podnikání, stává se analýza jeho chování a faktorů, které jej ovlivňují, významnou součástí marketingového výzkumu a rozhodování.“⁸⁷

Také naše volba bude zohledňovat požadavky zákazníků, avšak budeme brát v úvahu také fakt, že každý vstup na nový trh znamená pro podnik poměrně velké riziko. Budeme se snažit najít optimální řešení, které dostatečně uspokojí spotřebitele a zároveň minimalizuje možné ztráty.

Jak jsme již dříve zmínili, společnost Beck's Brauerei GmbH aktuálně působí na více zahraničních trzích. Pro některé z nich (např. Velká Británie, Itálie, USA či Austrálie) vytváří zcela samostatné dceřiné společnosti působící v dané zemi a produkující výrobky optimalizované pro místní trhy.

Zmíněný způsob vstupu či působení na zahraničním trhu tedy obsahuje prvky tzv. **polycentrického řízení**. Avšak tento způsob bývá zejména pro fázi pronikání na nový trh velmi nákladné a riskantní.

V našem případě je však třeba si uvědomit, že obě zúčastněné země a jejich kultury se po staletí vzájemně ovlivňovaly. To pak platí dvojnásob pro námi sledovaný vývoj pivních trhů a tradicí pití piva v daných zemích.

⁸⁷ ZAMYKALOVÁ, M., GULLOVÁ, S., MILLEROVÁ, F. *Problematika mezikulturních rozdílů v mezinárodním jednání a podnikání* [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. s. 148

Trendy na evropském trhu s lehkým alkoholem:

- Část obyvatel se odpoutává od tradičních nápojů dané země, konzumace množství jednotlivých alkoholických nápojů se tak postupně blíží evropskému průměru.
- Zejména mladší generace rády experimentují s různými exotickými koktejly či jinými netradičními nápoji s nízkým obsahem alkoholu.
- Co se týče pивního trhu, pak lze také v zemích se zakořeněnou pivní kulturou – jako je kromě České republiky například právě Německo, Belgie či Irsko – pozorovat trendy rozšiřování sortimentu o netypické druhy pив, a tedy opět přibližování struktury průměru.

Trendy na českém trhu:

- Trendy ve všech odvětvích v České republice se přibližují ostatním západoevropským státům, vliv globalizace.
- V dlouhém časovém intervalu lze pozorovat podobné trendy vývoje na německém a českém pivním trhu.
- Vzhledem k výše zmíněnému lze tedy předpokládat i další podobný vývoj.

Vzhledem k pozorované podobnosti oblastí zájmu proto není nezbytné riskovat vytvářením zcela nových produktů. Pro proniknutí na český trh tedy doporučíme využití prvků tzv. *etnocentrického řízení*, kdy jej oslovíme s výrobky prodávány na trhu německém.

To nám umožní zejména:

- Vstoupit na nový trh s vynaložením podstatně **nižších nákladů**.
- Získat dostatečné **množství informací** pro další rozvoj aktivit.
- **Minimalizovat** možné **ztráty**.

4.1.1 Přizpůsobení potřebám českého trhu

Kromě podobných trendů vývoje trhu však musíme vzít v úvahu i lehce odlišné návyky koncového spotřebitele. Ze svých vlastních pozorování, prováděných během dvou několikaměsíčních pobytů na území Spolkové republiky Německo, mohu potvrdit, že

zejména v jedné složce se marketingové mixy užívané v obou zemích často liší – je jím **Promotion**, tedy propagace a reklama.

Nejviditelnější a zcela samozřejmé rozdíly jsou v **užívaném jazyce** – ale pozor, také zde můžeme pozorovat určitou analogii. V obou zemích se v reklamě totiž vyskytuje jeden z globálních trendů – a tedy používání anglicky namluvených sloganů.

Jako příklad si můžeme uvést jedny z nejznámějších Anglických sloganů užívaných v České republice:

- „Škoda - Simply clever“
- „McDonalds - I'm lovin' it“
- „Nokia - Connecting people“

Kromě užívaného jazyka, jehož změna je mimo jiné také z legislativních důvodů vyžadována (například na etiketách), je však třeba vyloučit také prvky, které mohou být v jiných národech kontroverzní nebo zkrátka mohou být jinak vnímané.

Rozdíly ve vnímání reklamy a propagace se pak mezi českým a německým spotřebitelem mohou vyskytovat zejména při užívání **agresivních či šokujících** reklamních kampaní.

Další okolností, kterou si musíme uvědomit, je fakt, že vstupujeme na nový trh, kde **nemůžeme využívat sílu jména naší značky** tak jako na domácím, či jiném již dlouho obsazeném trhu.

Oblast Promotion je proto třeba přizpůsobit novým podmínkám.

4.1.2 Způsob řízení exportu a prodeje na zahraničním trhu

Jaké výrobky bychom chtěli na českém trhu prodávat jsme již uvedli – budou to výrobky shodné s výrobky německého trhu. Oblast výroby se tedy kromě zvýšení vyprodukovaného množství výrazně nezmění.

Otázkou však zůstává jak řídit odbyt těchto produktů v Čechách?

Budeme-li se opět řídit základními principy, budeme chtít vstoupit na český trh s nízkými počátečními náklady, společně s dostatkem času na získání velkého množství následných informací před větším množstvím investic a tím minimalizovat riziko výrazných ztrát.

Zejména **přípravy** pro vstup na český trh lze **provést vyčleněním nových oddělení** sídlících v Německu, avšak starajících se o záležitosti českého trhu – a to hlavně v oblastech marketingu a logistiky. Tato oddělení se mohou postupně osamostatnit a vytvořit dceřinou společnost čerpající z výhod co nejbližšího kontaktu s českými zákazníky.

Již od počátku je však nezbytné zaměstnávat osoby znalé českých poměrů, nejlépe rodilé Čechy - tedy domácí experty nového trhu, kteří mají nepochybně nejvyšší předpoklady k přípravě a provedení úspěšného vstupu na jejich domácí trh.

Tato oddělení budou složena z pracovníků odlišných národů, je tedy nutno počítat s nástrahami **řízení mezinárodních týmů**. Ty by však po stránce kulturních zvyků a tradic neměly být nijak výrazné, proto by jediným problémem měla být jazyková bariéra. Zmíněným nesnázím však lze předcházet či je minimalizovat například stanovením základních předpokladů pro výběr pracovníků do nového týmu personálním oddělením. Mezi tato kritéria bychom měli zařadit:

- zkušenosti s mezinárodním prostředím
- schopnost práce v týmu
- pokročilé znalosti jazyků obou zúčastněných stran

Poslední kritérium bychom měli zřejmě ještě rozvést. Vytvoříme-li v německé společnosti samostatná oddělení zabývající se problematikou českého trhu, pak je jen málo pravděpodobné, že budeme mít dostatek německých expertů s pokročilými znalostmi českého jazyka. Lze předpokládat, že komunikace ve firmě – zejména pak s vedením společnosti – bude probíhat v němčině. Abychom však zamezili patovým situacím, měli bychom tedy provést analýzu pracovních pozic a určit, které mají být obsazeny pracovníky se znalostí češtiny. Dále pak jasně určit kompetence jednotlivých pracovníků, zejména pak managementu.

Moderní marketingové trendy vyžadují také znalost anglického jazyka. Největším přínosem by pro nás tedy byli kvalifikovaní pracovníci disponující znalostmi českého, německého a zároveň také anglického jazyka.

Zmíněné personalistické podmínky však budou náročnější na finanční ohodnocení. Možností, jak docílit uspokojivých výsledků s finanční úsporou, se budeme dále zabývat v kapitole určené pro návrhy.

4.2 Marketingový průzkum, dotazníkové šetření

„Úspěch v podnikání na domácím a zahraničním trhu závisí především na tom, jak se podaří sladit podnikovou strategii s potřebami zákazníků. Aby tyto potřeby mohly být co nejlépe uspokojeny, je nutno vědět: kdo, co, proč, kde, kdy a jak nakupuje. Spotřebitelé se přitom mohou výrazně lišit, např. životním stylem, úrovní příjmů a vzdělání, pohlavím a věkem, svými zájmy a vkusem. To je důvodem segmentace trhu, jež umožňuje lépe se přizpůsobit potřebám a požadavkům jednotlivých skupin zákazníků. Spotřební chování determinuje celá řada vlivů a faktorů, vyplývajících jak z osobnosti zákazníka, tak z jeho okolí.“⁸⁸

4.2.1 Způsoby získávání informací a volba cílové skupiny respondentů

Každý marketingový průzkum by měl probíhat v přibližně typizovaných fázích, s jejichž pomocí lze předpokládat jeho úspěšný průběh a získání potřebných informací.

Fáze mohou vypadat například následovně:

- Stanovení cílů
- Provedení sekundárního průzkumu
- Analýza získaných dat sekundárního průzkumu
- Vytvoření východisek a předpokladů pro primární průzkum
- Příprava primárního průzkumu
- Provedení primárního průzkumu
- Analýza dat získaných primárním průzkumem a ověření předpokladů
- Celkové vyhodnocení a závěry průzkumu

Také v našem případě jsme se po stanovení cílů zaměřili nejdříve na sekundární průzkum mezinárodního prostředí, pomocí kterého jsme si stanovili východiska pro průzkum primární.

Sekundární průzkum mezinárodního prostředí se dostal v posledních letech díky moderním informačním technologiím do úplně jiných dimenzí. Umožnil nám tedy

⁸⁸ ZAMYKALOVÁ, M., GULLOVÁ, S., MILLEROVÁ, F. *Problematika mezikulturních rozdílů v mezinárodním jednání a podnikání* [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. s. 148

získat za minimální náklady poměrně velké množství dat a utvořit přesnější předpoklady o chování trhu, které nám umožní také podstatně zvýšit vypovídající schopnost průzkumu primárního.

Jako způsob primárního získání informací o českém trhu bylo zvoleno dotazníkové šetření prováděné na internetu. Průzkum se zaměřil na věkovou skupinu mezi 18 a 50 lety, přičemž dolní věková hranice je omezena z legislativních důvodů. Horní věková hranice není striktní, ale odpovědi obyvatel nad 50 let s největší pravděpodobností budou ve značném nesouladu s odpověďmi naší cílové skupiny, proto na ně v některých oblastech bude brán menší zřetel.

Volbu internetu, jako zdroje informací od respondentů, lze odůvodnit zejména úsporou nákladů. Menší množství starších respondentů, kteří často nepoužívají internet, nás v hledání naší cílové skupiny nijak neovlivní, protože tito lidé převážně nemají zájem o experimenty.

Primární průzkum využil služeb serveru „**vyplnto.cz**“, probíhal v březnu 2011 a získal 126 respondentů.

Je nezbytné, aby dotazníkovému šetření předcházela velmi pečlivá příprava – kromě volby způsobu získávání respondentů, kterou jsme již provedli, je třeba věnovat velkou pozornost také samotné tvorbě dotazníku. Ani námi použitý tedy nebyl výjimkou. Jeho otázky mají svůj řád a zdůvodnění.

V kapitole nazvané „Proniknou nové trendy na český pivní trh“ je uveden dotazník ve tvaru, v jakém byl předložen respondentům. Některé otázky či bloky otázek jsou následně okomentovány, aby bylo zřejmé s jakým cílem byly do dotazníku zařazeny. Dále je zde popsán způsob záměrného interaktivního chování dotazníku, které má, kromě jiného, zajistit respondentům maximální komfort při jeho vyplňování.

4.2.2 Cíle mezinárodního marketingového průzkumu

Hlavním cílem na obecné rovině je získání co možná **největšího množství informací** o zahraničním trhu a umožnit naší společnosti co nejlepší přípravu pro jeho obsazení, což nám umožní **minimalizování rizika ztrát**.

Podíváme-li se na tuto oblast konkrétněji, pak potřebuje naše společnost zjistit celkové **poměry na českém pivním trhu**, získat potřebné **informace pro výběr segmentu**

jejího působení a následně získat **východiska pro vytvoření nejvhodnější strategie** vstupu na český pivní trh. Získané informace by se měly ve fázi získávání sekundárních dat týkat celé problematiky podnikání na českém trhu, získání primárních je pak zaměřeno hlavně na naše potenciální zákazníky.

4.2.3 Předprůzkumové poznatky a předpoklady

Na trhu se již jeden „hráč“ s podobným výrobkem nachází – jedná se o **Plzeňský Prazdroj, a.s.** a jeho produkt **Frisco**. Tento produkt se postupně prosazuje mezi mladými. Pro nás tento fakt sice znamená na jedné straně znamená přímého konkurenta na trhu, na straně druhé však také mnohem větší průkaznost dotazníkového šetření, protože potenciální zákazníci již o alternativě tohoto typu vědí a mohou tak lépe a více vyhraněně odpovídat na kladené otázky. Navíc je portfolio Plzeňského Prazdroje, a.s. v této oblasti poměrně chudé a postrádá pestrost nabídky, což vytváří prostor pro ochucená piva Beck's.

Pro primární průzkum jsme určili následující předpoklady:

Pozn. Utajeno.

4.2.4 Proniknou nové trendy na český pивní trh? (Dotazníkové šetření)⁸⁹

„Tento dotazník je zaměřen na zjištění možného úspěchu vstupu širšího portfolia ochucených piv na český trh. Budoucí portfolio výrobků by mělo obsahovat i nealkoholická piva, dotazník tedy mohou vyplnit také abstinenti. Výsledky budou použity v diplomové práci, která navrhuje vhodnou strategii expanze nejmenované společnosti.

Pomocí tohoto dotazníkového šetření bych chtěl získat co nejvěrnější obraz sledovaného trhu. Prosím Vás tedy o svědomité a pravdivé vyplnění, a to vždy pouze jedenkrát za každou osobu. Děkuji.⁹⁰

1. Jste starší 18 let?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Otázka má zcela jednoznačný podnět zařazení – jedná se o právní záležitost. Cílem je filtrovat mladistvé do 18 let, jimž není v České republice povoleno požívat alkoholické nápoje. Těmto respondentům není dotazníkové šetření určeno, proto jsou po zatržení záporné odpovědi přesměrováni na konec dotazníku.

2. Pijete nápoje obsahující alkohol?

- ☐ Ano.
- ☐ Ne, jsem abstinents(ka).

⁸⁹ V této kapitole budou uváděny *kurzívou psané komentáře*, a to nejen k jednotlivým krokům sestavování dotazníku, ale také k jeho záměrnému interaktivnímu chování v jeho zveřejněné „on-line“ verzi.

⁹⁰ SVOBODA, L. – *Proniknou nové trendy na český pивní trh? (výsledky průzkumu)*. [online]. 2011. [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://nove-trendy-cesky-pivni-trh.vyplnto.cz>>

3. Předmětem šetření jsou také nealkoholická piva, proto jsou i Vámi sdělené informace velmi cenné. Přejete si v dotazníku pokračovat?⁹¹

- Ano.
- Ne, nechci poskytnout již žádné další informace.

Výše uvedené dvě otázky byly použity hned z několika důvodů:

Prvním z nich je zjištění, jaký potenciál má zařazení nealkoholických piv do našeho portfolia.

Vyplnění dotazníku abstinentem může také odrážet fakt, že se někteří čeští občané zajímají o pivní trh, který je pro naši republiku tradiční, aniž by byli přímo jeho součástí. Vnímají tedy jeho význam pro vývoj naší společnosti a kultury.

*Zatímco předchozí dva záměry otázek jsou informativní a pomohou nám utvořit si celistvější obraz o českém trhu, další důvod je čistě praktického zaměření s psychologicky orientovaným pozadím – je jím **zajištění vyšší návratnosti** a získání vyššího počtu respondentů. **Abstinenti** totiž mohou snadno nabýt dojmu, že pro ně naše dotazníkové šetření není určené. Je proto velmi příhodné ujistit je, že je dotazník určený také pro ně, že i jejich názory jsou ceněné, a **motivovat je k pokračování** v zadávání odpovědí.*

Právě k tomu slouží otázka třetí, jež se zobrazí pouze při záporné odpovědi na předchozí otázku. Odpoví-li respondent na třetí otázku kladně, pokračuje dále ve vyplňování, v opačném případě je přesměrován k poděkování.

4. Pijete pivo?

- Ano, piji.
- Ne, nepiji.

5. Průzkum má zjistit, zda je možné proniknout na český trh s alternativními ochucenými pivy. Znamená to tedy, že jsou určena třeba právě pro Vás. Přejete si v dotazníku pokračovat?

- Ano.
- Ne, nechci poskytnout již žádné další informace.

⁹¹ Otázka se zobrazí pouze při zaznamenání záporné odpovědi na otázku předchozí. Důvody jsou uvedené v kurzívou psaném komentáři.

Výše uvedená dvojice otázek má velmi podobný charakter, jako dvojice předchozí. Jejím hlavním cílem je zajištění vysoké návratnosti dotazníků a tedy získání vyššího množství informací od různorodé skupiny respondentů.

6. Jak často si tento nápoj dopřáváte?

- ☐ Denně
- ☐ Přibližně 4-5x týdně
- ☐ Přibližně 2-3x týdně
- ☐ Maximálně 1x týdně
- ☐ Maximálně 2x za měsíc
- ☐ Méně často

7. Chutná vám typické české světlé pivo?

- ☐ Ano, velmi.
- ☐ Celkem ano, ale v restauraci piji často také jiné alkoholické nápoje
- ☐ Spíše jsem si na jeho chuť zvykl(a), uvítal(a) bych alternativu.
- ☐ Ne, nechutná.

8. V některých zemích pijí lidé piva s příchutí ovoce. Uvažovali jste o tom někdy?

- ☐ Ano, беру to jako běžnou věc.
- ☐ Je to zajímavé, pravděpodobně bych to zkusil(a).
- ☐ To bych nikdy nepil(a).

Otázky číslo sedm a osm nám pomohou zhodnotit ochotu experimentovat na českém pivním trhu, stanovit množství potenciálních zákazníků.

9. Znáte nějaká ochucená piva na českém trhu?

- ☐ Ano, znám ochucená piva prodávaná v obchodech.
- ☐ Ano, ale pouze jako speciální piva v minipivovarech či pivovarských restauracích.
- ☐ Ne, neznám.

10. Prosím, jmenujte alespoň jedno ochucené pivo na českém trhu, které znáte.

- (text)

Desátá otázka se v dotazníku zobrazí pouze respondentovi, který dříve odpověděl, že zná nějaká ochucená piva prodávaná v obchodech. Zamezí se tak jednak nesmyslnému obtěžování respondentů, kteří žádná taková piva neznají, dále pak nedojde k zahlcení nefiltrovatelnými informacemi o nejružnějších produktech malých pivovarů, které pro nás nejsou v tomto případě podstatné. V neposlední řadě plní otázka také funkci kontroly pozornosti respondenta při zadávání odpovědí.

Konkrétní informace získané z odpovědí nám nepochybně pomohou při analyzování nejsilnější konkurence na trhu.

11. Pokud jste ochucené pivo vyzkoušel(a), chutnalo Vám?

- Ano, bylo výborné.
- Celkem ano, ale hledal(a) bych dále.
- Ne, nechutnalo mi.
- Nevím.
- Ještě jsem žádné nevyzkoušel(a).

12. Znáte výrobek Frisco?

- Ano, běžně jej piji.
- Ano, zkusil(a) jsem ho a chutnalo mi.
- Ano, zkusil(a) jsem ho, ale neoslovilo mě.
- Ano, ale nikdy jsem ho nepil(a).
- Ne, neznám.

Výše uvedené otázky zjišťují zkušenosti a postoj dotazovaných k ochuceným pivům na trhu. Dvanáctá otázka se pak zaměřuje na předpokládaného největšího konkurenta na českém trhu.

13. Uvítal(a) byste větší sortiment ochucených piv na českém trhu?

- Ano, byl by pro mne velkým přínosem.
- Ano, alespoň bych jich mohl(a) více vyzkoušet.
- Ano, ale nemyslím si, že bych je pil(a) pravidelněji.
- Ne, úzký výběr na našem trhu stačí.
- Tato oblast mne nemůže oslovit a proto se o ni nezajímám.

*Tato otázka je kromě jiného **otázkou kontrolní** – tedy otázkou, jež má za úkol kontrolovat pozornost respondenta a věrohodnost jeho odpovědi. Princip kontroly je zde založen na položení podobných otázek v odlišném tvaru a v jiných částech dotazníku. Pokud čte respondent otázky nepozorně, nebo jej vyplňování dotazníku zcela nezajímá, pak je možné, že zaškrtně vzájemně se popírající odpovědi.*

Otázka třináctá je spárovaná zejména s otázkou číslo osm, kdy pozorný respondent stěží odpoví v jedné otázce, že by pivo s příchutí ovoce nikdy nepil, a následně v další zvolí odpověď, že by chtěl větší sortiment ochucených piv na českém trhu, aby jich mohl více vyzkoušet.

14. Za jakou odpovídající cenu byste si nové pivo s příchutí koupili v obchodě? (v Kč za láhev 0,33 l)

- (kladné číslo)

15. Za jakou odpovídající cenu byste si nové pivo s příchutí koupili v baru či restauraci? (v Kč za láhev 0,33 l)

- (kladné číslo)

Tyto dvě otevřené otázky mohou být velmi přínosné pro stanovení cenové politiky při vstupu na trh s novými produkty, avšak někdy jsou podobné otázky také velmi zrádné. Mohou nás totiž připravit o celkem početnou skupinu respondentů.

Otevřené otázky nebývají u respondentů oblíbené – znamená to pro ně zapojení kreativity, hlubší zamyšlení. Někteří lidé si nemusí být jisti svou odpovědí, mohou mít problémy s prezentováním svých názorů a raději dotazník ukončí.

Umožníme-li dotazovaným zodpovědět otevřenou otázku dobrovolně, pak je pravděpodobné, že celý dotazník dokončí větší množství respondentů a zároveň budou mít tyto otázky vyšší vypovídající hodnotu, protože se vyhneme tzv. odpovědím z nutnosti, které mohou často postrádat smysl.

16. Uvítali byste raději láhve o obsahu 0,5 litru?

- ☐ Ano, rozhodně.
- ☐ Ne, menší objem je pro mne přijatelnější.
- ☐ Nezáleží na tom.

17. Pohlaví respondenta

- ☐ Muž
- ☐ Žena

18. Do jaké věkové skupiny patříte?

- ☐ 18 - 26 let
- ☐ 27 - 34 let
- ☐ 35 - 42 let
- ☐ 43 - 50 let
- ☐ 51 - 60 let
- ☐ Starší 60 let

19. V jak velkém městě či obci žijete?

- ☐ Do 10 000 obyvatel
- ☐ 10 000 - 50 000 obyvatel
- ☐ 50 000 - 100 000 obyvatel
- ☐ Nad 100 000 obyvatel

20. V jakém kraji se nachází Vaše město či obec?

- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Plzeňský kraj
- Karlovarský kraj
- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- Vysočina
- Jihomoravský kraj
- Olomoucký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Zlínský kraj
- Nepocházím z ČR a ani zde dlouhodobě nepobývám.

Poslední čtyři otázky jsou demografického rázu. Jsou důležité pro filtrování výsledků a následný výběr naší cílové skupiny zákazníků.

4.3 Vyhodnocení získaných dat

Jak jsme již uvedli, z důvodu maximální vypovídající schopnosti jsme nezpracovávali pouze informace získané primárně (tedy vlastním průzkumem), ale také sekundárně (tedy informace již existující). Jejich vzájemným doplňováním či porovnáváním pak můžeme a vyvodíme přesnější závěry.

V následujícím textu si postupně výsledky hlavních otázek směřujících k výběru našeho cílového segmentu. Ty pak upřesníme komentáři a závěry vyvozených z dalších primárně (zbylé doplňující otázky) i sekundárně získaných dat.

Jaká data byla zpracovávána?

K hodnocení problematiky jsem využil data ze zdrojů označených písmeny A – F, přičemž zdrojem A – „*Proniknou nové trendy na český pивní trh?*“ je mé vlastní dotazníkové šetření optimalizované pro potřeby této diplomové práce.

Další zdroje označené po řadě:

B - JONÁK, P. *Pivo s příchutí ovoce* (výsledky průzkumu), 2009,

C - KREČMER, J. *Borůvkové pivo* (výsledky průzkumu), 2010,

D - POLÁKOVÁ, B. *Velkopopovický Kozel* (výsledky průzkumu), 2009,

E - CHOLAVOVÁ, I. *Gambrinus a ženy* (výsledky průzkumu), 2010,

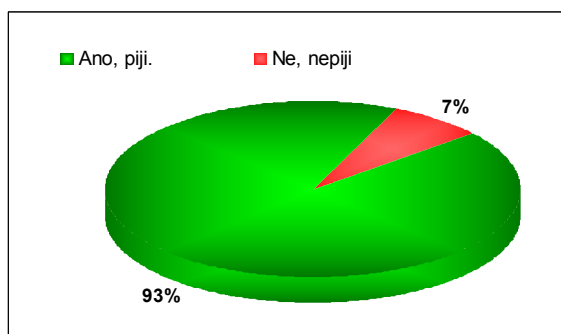
F - SAKALA, L. *Pivo - tekutý chléb národa českého* (výsledky průzkumu), 2010,

byly využívány pro komparaci srovnatelných výsledků z důvodu odhalení případných chyb a výraznějších odchylek způsobující snížené vypovídající schopnosti dotazníkového šetření.

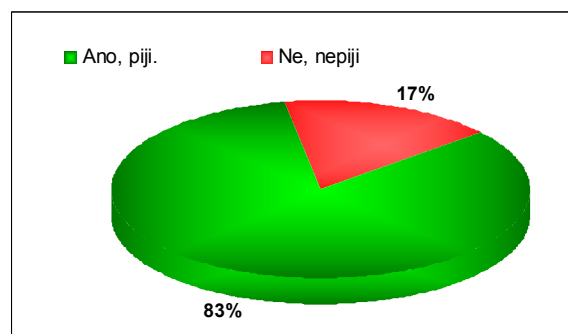
Tyto zdroje budeme z důvodu přehlednosti v následujícím textu označovat pouze velkými písmeny A – F.

4.3.1 Ověření základních předpokladů potřebných pro výběr segmentu

4.3.1.1 Pijete pivo? (muži x ženy)



Graf 2 – Pijete pivo? (muži)



Graf 3 – Pijete pivo? (ženy)

Tabulka 10 - Pijete pivo? – Výsledky a porovnání s dalšími průzkumy

Zdroj dat	Muži			Ženy			Muži	Ženy	Celkem
	A	B	F	A	B	F	Průměr	Průměr	
Ano, piji.	92,86	88,89	96,39	85,51	80,61	84	92,71	83,37	88,04
Ne, nepiji	7,14	11,11	3,61	14,49	19,39	16	7,29	16,63	11,96

Zdroj: Vlastní zpracování dat z průzkumů A, B a F

*informace v %

Je třeba si uvědomit, že k vyplňování dotazníků přikročí častěji osoba jevící zvýšený zájem o námi sledovaný alkoholický nápoj. Osoby se řídí zejména názvy dotazníkových šetření. Je proto velmi pravděpodobné, že o průzkum B (Pivo s příchutí ovoce) se zajímala jiná skupina lidí, než o průzkum F (Velkopopovický kozel). Námi provedené šetření A použilo název více neutrální, který nechával respondenty déle v napětí, co mohou očekávat. Můžeme si všimnout, že právě naše šetření získalo téměř průměrné hodnoty. Celkem byly zhodnoceny odpovědi více než 470 respondentů. Vypovídající hodnota by tedy měla být dobrá.

Získaná data nám ve všech použitých zdrojích potvrzují všeobecně známou tezi, že *Češi jsou pivním národem a pití piva má v České republice silně zakořeněnou tradici.*

4.3.1.2 V některých zemích pijí lidé piva s příchutí ovoce. Uvažovali jste o tom někdy? (muži x ženy)

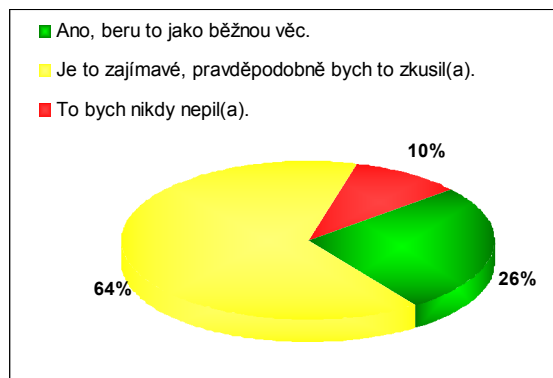
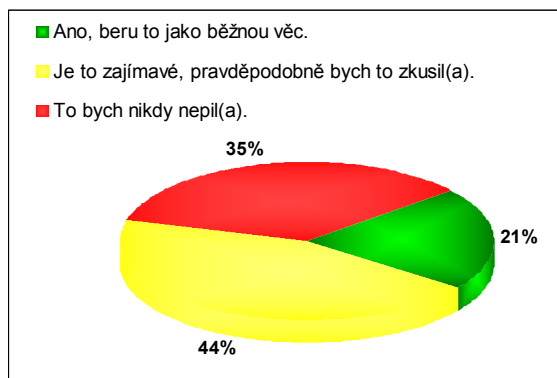
Tabulka 11 - V některých zemích pijí lidé piva s příchutí ovoce. Uvažovali jste o tom někdy? - Výsledky podle pohlaví a porovnání s dalšími průzkumy

Odpověď \ Zdroj dat	Muži		Ženy		Muži	Ženy	Celkem
	A	B	A	B	Ø	Ø	
Ano, beru to jako běžnou věc.	24,53	13,04	28,79	20,59	21,08	26,33	23,71
Je to zajímavé, pravděpodobně bych to zkusil(a).	45,28	41,30	63,64	64,71	44,09	63,96	54,02
To bych nikdy nepil(a).	30,19	45,66	7,58	14,70	34,83	9,72	22,27

Zdroj: Vlastní zpracování dat z průzkumů A a B

*váhy 0,7 A : 0,3 B; informace v %

Respondenti v dotazníkovém šetření B však neodpovídali na úplně shodnou otázku – týkala se piv s příchutí ovoce ochucených dodatečně, zatímco šetření A zjišťovalo ochucená piva jako originální produkty. Z tohoto důvodu použijeme pro hodnoty váhy v poměru 0,7 (pro A) : 0,3 (pro B).



Graf 5 - Vnímání pití piva s příchutí ovoce (muži) Graf 4 - Vnímání pití piva s příchutí ovoce (ženy)

U mužů můžeme pozorovat vcelku odmítavý postoj. Naopak mezi ženami panuje větší otevřenost k experimentování a ochutnání námi nabízených nápojů.

4.3.1.3 V některých zemích pijí lidé piva s příchutí ovoce. Uvažovali jste o tom někdy? (podle počtu obyvatel)

Další předpoklad se zaměřuje na stejnou otázku z hlediska velikosti obce či města, ve kterém respondent žije, a zní následovně: „*Obyvatelé malých měst či obcí piva s příchutí ovoce neznají a zároveň jsou odmítaví k experimentům. Oproti tomu obyvatelé velkých měst tyto nápoje znají, ale jsou radikálnější, mají již často utvořené své jasné stanovisko. Nejvíce nových příznivců na svou stranu můžeme naklonit v menších a středně velkých městech, kde jsou lidé nejvíce otevření experimentům.*

Tento předpoklad vznikl zhodnocením informací získaných z nejrůznějších článků dostupných na internetových portálech a z rozprav na toto téma s dalšími lidmi znalými podmínek na trhu a pohybujícími se v ekonomické praxi i mimo ni. Podložením této teorie se pak stala data dostupná z výzkumu B – viz následující tabulka.

Tabulka 12 - V některých zemích si do piva přimíchávají ovocný. Uvažovali jste o tom někdy?

Počet obyvatel	Do 10 000	10tis.-100tis.	Nad 100 000
Odpověď			
Ano, beru to jako běžnou věc.	9,52	10,71	25,81
Je to zajímavé, pravděpodobně bych to zkusil(a).	42,86	64,29	45,16
To bych nikdy nepil(a).	47,62	25,00	29,03

Zdroj: Vlastní zpracování dat z průzkumu B

*informace v %

Zpracováním dat získaných naším dotazníkovým šetřením provedeným v roce 2011 se nám však nepodařilo celý výše uvedený předpoklad potvrdit. Zejména v první kategorii jsme získali zcela odlišné hodnoty odmítavého postoje a tedy ***nelze tvrdit, že by ochota obyvatel experimentovat závisela na počtu obyvatel města či obce kde žijí.***

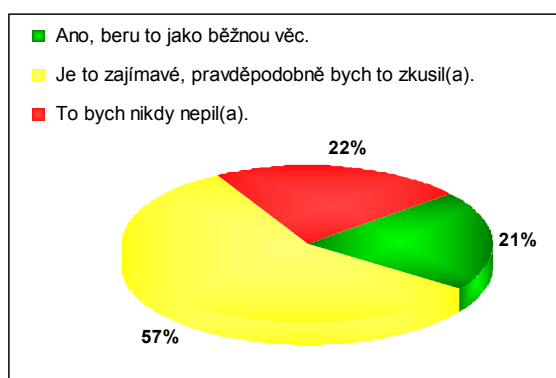
Částečně mohou tyto rozdílné výsledky napovídat změnám ve společnosti v duchu dříve zmíněných trendů západních států a globalizace. Mezi těmito dvěma průzkumy totiž uběhly dva roky, což znamená, že nějaké změny již nastat mohly. S největší pravděpodobností však ne tak radikální. Odlišné výsledky pak zcela jistě nebyly zapříčiněny neprůkazností z důvodů nedostatků informací z některé z pozorovaných skupin, protože zastoupení respondentů ve všech skupinách je přibližně shodné.

Tabulka 13 - V některých zemích pijí lidé piva s příchutí ovoce. Uvažovali jste o tom někdy? - Výsledky podle množství obyvatel obce či města, ve kterém respondent žije

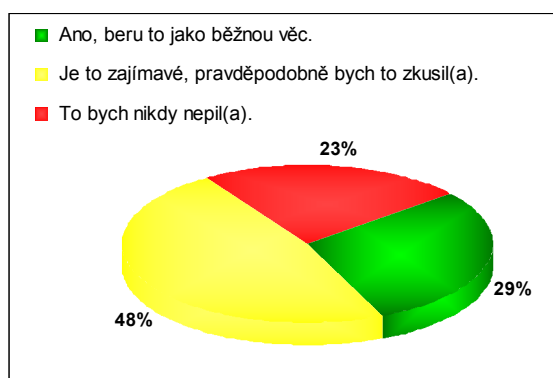
Odpověď \ Zdroj dat	Do 100 000 obyvatel		Nad 100 000 obyvatel		<100000 obyv.	>100000 obyv.	Celkem
	A	B	A	B	Ø	Ø	Ø
Ano, beru to jako běžnou věc.	25,56	10,20	31,03	25,81	20,95	29,46	25,21
Je to zajímavé, pravděpodobně bych to zkusil(a).	57,78	55,10	48,28	45,16	56,98	47,34	52,16
To bych nikdy nepil(a).	16,67	34,69	20,69	29,03	22,08	23,19	22,63

Zdroj: Vlastní zpracování dat z průzkumů A a B

*váhy 0,7 A : 0,3 B; informace v %



Graf 7 - Vnímání pití piva s příchutí ovoce v obcích a městech o velikosti do 100 000 obyv.



Graf 6 - Vnímání pití piva s příchutí ovoce ve městech nad 100 000 obyvatel

Na druhou stranu lze z výsledků celkem jasně vyčíst, že *lidé ve větších městech berou pití ochucených piv za více samozřejmé. Kladně nakloněnou část obyvatel však v menších městech doplňuje vyšší počet respondentů ochotných experimentovat.* Tuto část předpokladu se nám tedy podařilo potvrdit a můžeme z ní nadále vycházet.

4.3.1.4 Pokud jste ochucené pivo vyzkoušel(a), chutnalo Vám?

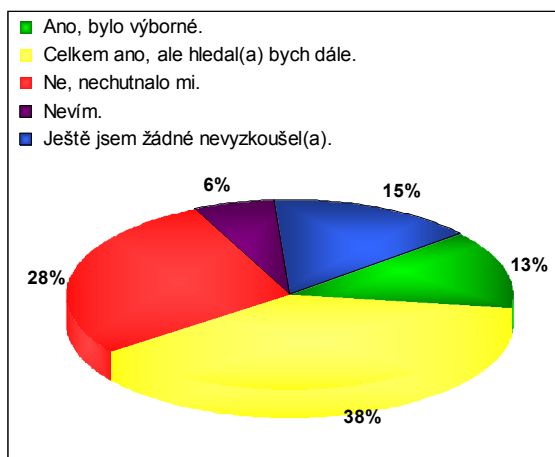
Nyní si zhodnotíme poslední otázku, která by nás měla utvrdit při výběru naší hlavní cílové skupiny, tedy segmentu trhu, ve kterém najdeme nejvyšší počet potenciálních zákazníků a na který bychom se při vstupu na český trh měli zaměřit.

Tabulka 14 - Pokud jste ochucené pivo vyzkoušel(a), chutnalo Vám?

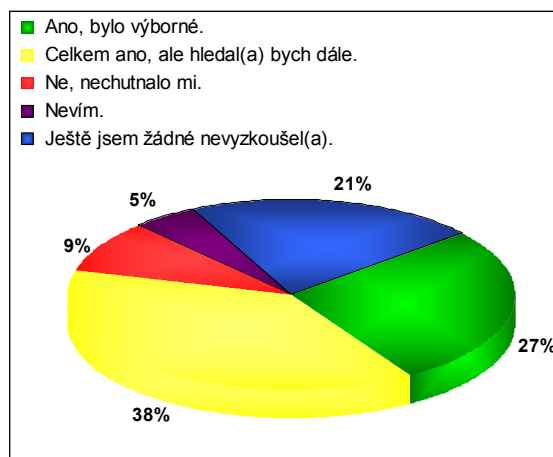
	Muži	Ženy	Celkem
Ano, bylo výborné.	13,21	27,27	21,01
Celkem ano, ale hledal(a) bych dále.	37,74	37,88	37,82
Ne, nechutnalo mi.	28,3	9,09	17,65
Nevím.	5,66	4,55	5,04
Ještě jsem žádné nevyzkoušel(a).	15,09	21,21	18,49

Zdroj: Vlastní zpracování dat z průzkumu A

*informace v %



Graf 8 – Chutnalo Vám ochucené pivo (muži)



Graf 9 – Chutnalo Vám ochucené pivo (ženy)

Pozn. Utajeno.

4.3.2 Naše cílová skupina na českém trhu

Pozn. Utajeno.

4.3.3 Další užitečné informace

Z provedeného dotazníkového šetření lze získat i další užitečné informace.

Například zhodnocením vztahů a odpovědí na kontrolní otázky jsme zjistili, že se naši respondenti snažili přistupovat k šetření zodpovědně, udržovali si vysokou míru pozornosti a nesnažili se jej znehodnocovat vymyšlenými odpověďmi.

Další užitečné údaje nám pak poskytly následující otázky, které nám pomohly upřesnit dříve provedené analýzy trhu.

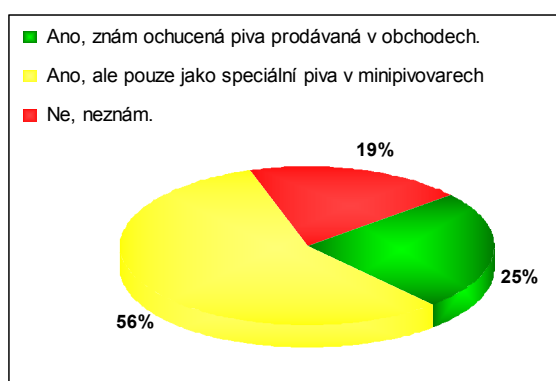
Znáte nějaká ochucená piva na českém trhu? (muži x ženy)

Tabulka 15 - Znáte nějaká ochucená piva na českém trhu?

Odpovědi	Muži	Ženy	Cílová skupina
Ano, znám ochucená piva prodávaná v obchodech.	24,53	39,39	46,3
Ano, ale pouze jako speciální piva v minipivovarech	56,6	34,85	38,89
Ne, neznám.	18,87	25,76	14,81

Zdroj: Vlastní zpracování dat z průzkumu A

*informace v %



Graf 11 - Znáte nějaká ochucená piva na českém trhu? (muži)

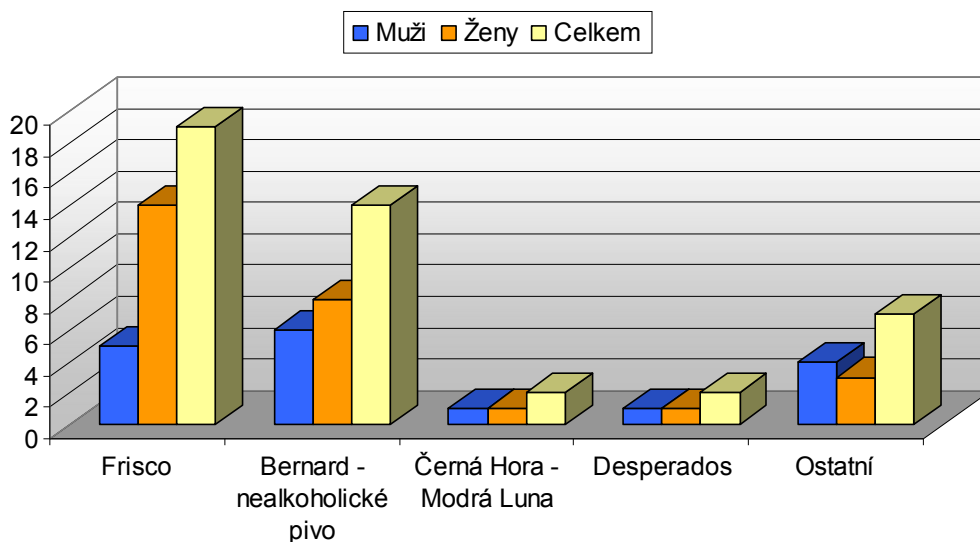


Graf 10 - Znáte nějaká ochucená piva na českém trhu? (ženy)

Z uvedených výsledků lze pozorovat, že mezi muži jsou ochucená piva známa zejména jako speciální produkty malých pivovarů. Znájí však také pár značek prodávaných v obchodech, tedy stáčených do láhví. Ženy pak naopak znají hlavně tato lahvová ochucená piva.

Mnohem důležitější informace však získáme z následujících grafů. Poskytnou nám odpověď na otázky, **jaká ochucená piva jsou na našem trhu nejznámější** a s kterými je třeba počítat, jako s **přímými konkurenty pro naše produkty**.

Prosím, jmenujte alespoň jedno ochucené pivo na českém trh, které znáte.



Graf 12 - Jaká ochucená piva na českém trhu znáte? (Zdroj A)

Tabulka 16 - Prosím, jmenujte alespoň jedno ochucené pivo na českém trhu, které znáte.

Odpovědi	Muži	Ženy	Celkem
Frisco	5	14	19
Bernard - nealkoholické pivo	6	8	14
Černá Hora - Modrá Luna	1	1	2
Desperados	1	1	2
Ostatní	4	3	7

Zdroj: Vlastní zpracování dat z průzkumu A

Z výše uvedeného lze snadno vyčíst, že jsme v analýze konkurence opomněli dalšího silného hráče, a tedy **Rodinný pivovar Bernard**, jehož ochucená nealkoholická piva jsou na trhu také velmi známá. Největším konkurentem však zůstává **Plzeňský Prazdroj, a.s.** s jeho produktem Frisco, který je, jak můžeme vyčíst z přiložených tabulek, oblíbený zejména u žen.

5 Marketingové návrhy

5.1 Východiska a předpoklady

Pozn. Utajeno.

5.2 Image produktů

Pozn. Utajeno.

5.3 Slogan pro český trh

Pozn. Utajeno.

5.4 Kde prezentovat Beck's, jak ho dostat do povědomí lidí?

Pozn. Utajeno.

5.5 Dejme šanci studentům

Pozn. Utajeno.

5.6 Cena

Pozn. Utajeno.

6 Návrh na úsporné řešení distribuce produktů⁹²

Pozn. Utajeno.

7 Hodnocení finančního aspektu a potenciálu vstupu na český trh

Pozn. Utajeno.

⁹² Kapitola 5 je přepracována z: SVOBODA, L. *Využití cross-dockingu společností Beck's Brauerei GmbH*. (Semestrální práce). Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2010. 14 s., není-li v textu uvedeno jinak.

7.1 Finanční aspekty realizace marketingové kampaně

Pozn. Utajeno.

7.2 Předpokládané příjmy

Pozn. Utajeno.

7.3 Celková bilance a návratnost

Pozn. Utajeno.

7.4 Časový harmonogram marketingových kampaní

Pozn. Utajeno.

ZÁVĚR

Pozn. Utajeno.

8 Seznam použité literatury a zdrojů

8.1 Literatura a periodika

- 1) BERNDT, R., ALTOBELLI, C. F., SANDER, M. *Mezinárodní marketingový management*. 1.vydání. Brno: Computer Press, a.s. 2007. 360 s. ISBN 978-80-251-1641-8.
- 2) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 3) CZINKOTA, M. R., RONKAINEN, I. A. *International Marketing*. Mason: Thomson South-Western, 2007. 646 s. ISBN 0-324-31702-6.
- 4) DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- 5) GALLUSOVÁ, P. *Analýza výroby a spotřeby piva ve znojemském regionu*. (Teze k diplomové práci) Praha: Česká zemědělská univerzita Praha, 2005. 4 s.
- 6) HAGUE, P. *Průzkum trhu: Příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2003. 236 s. ISBN 80-7226-917-8.
- 7) HANÁČKOVÁ, M. *Expanze na zahraniční trhy*. (Diplomová práce) Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2010. 85 s.
- 8) HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing*. London: Prentice Hall Financial Times, 2007. 714 s. ISBN 978-1405883382.
- 9) CHROMÁ, J. *Kalkulace nákladů a jejich využívání v podniku*. (Bakalářská práce) České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2009. 61 s.
- 10) JOHNOVÁ, I. *Analýza a zhodnocení podnikové strategie a konkurenční výhody společnosti Volvo Group*. (Diplomová práce) Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. 85 s.
- 11) KARLAS, A. *Odvětvová analýza a finanční diagnostika podniků farmaceutického průmyslu*. (Diplomová práce) Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. 138 s.
- 12) KOPRLOVÁ, J., KOPRLA, M. *Marketing - Studie z mezinárodní praxe*. Beroun: Newsletter, 2009. 205 s. ISBN 978-80-7350-084-9.

- 13) KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- 14) KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 80-247-1678-X.
- 15) KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing, čtvrté evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN: 978-80-247-1545-2.
- 16) KRUTÍLKOVÁ, P. *Vstup firmy TEMPISH na východoevropské trhy*. (Diplomová práce) Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 85 s.
- 17) KŘINKOVÁ, L. *Finanční zdraví a výkonnost vybraných Pivovarů*. (Diplomová práce). Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 75 s.
- 18) MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2.vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 208 s. ISBN 80-247-1678-X.
- 19) PELSMACKER, De, P. GEUENS, M., BERGH, Van den, J. *Marketingová komunikace*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- 20) PŘIKRYLOVÁ, J. JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- 21) SEDLÁČKOVÁ, H. BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 22) SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání - Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 23) STARÁ, Z. *Zhodnocení podnikové strategie FREE ZONE Pardubice, a. s.* (Diplomová Práce) Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. 86 s.
- 24) ŠVEJDA, M. *Komunikační mix společnosti KRPA FORM, a.s.* (Diplomová práce) Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. 104 s.
- 25) SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6.
- 26) SVOBODA, L. *Využití cross-dockingu společností Beck's Brauerei GmbH*. (Semestrální práce). Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2010. 14 s.

- 27) ULRICH, M. *Marketingový mix společnosti SOLVIT, s.r.o.* (Diplomová práce) Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. 86 s.
- 28) VOJTKOVÁ, P. *Marketingová strategie společnosti RCD Radiokomunikace spol. s r. o.* (Diplomová Práce) Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 88 s.
- 29) ZACHAŘ, N. *Marketingová strategie firmy Kofola.* (Diplomová práce) Brno: Masarykova univerzita, 2009. 97 s.

8.2 Internetové zdroje

- 30) FINTA, M. *Guerilla marketing neboli partyzánská propagace*. [online]. 2009 [cit. 2011-04-16]. Dostupné z: <<http://www.freshmarketing.cz/clanky/guerilla-marketing-neboli-partyzanska-propagace>>
- 31) HACKER, P. *Guerilla marketing - reklama proti reklamě*. [online]. 2006 [cit. 2011-04-16]. Dostupné z: <<http://hacker.blog.respekt.ihned.cz/c1-46064210-guerilla-marketing-reklama-proti-reklame>>
- 32) HERMAN, J. *Jak se dělá ambient marketing*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-27]. Dostupné z: <<http://timekiller.cz/reklama/jak-se-dela-ambient-marketing/>>
- 33) HOBZA, O. *Vliv značky na lidské chování 2.díl – Značková politika*. [online]. 2010. [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: <<http://nadrevo.blogspot.com/2009/12/vliv-znacky-na-lidske-chovani-2dil.html>>
- 34) CHOLAVOVÁ, I. *Gambrinus a ženy (výsledky průzkumu)*. [online]. 2010 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://gambrinus-a-zeny.vyplnto.cz>>
- 35) JANDA, V. Muži chodí na pivo čtyřikrát týdně, ženy dvakrát. [online]. 2009 [cit. 2011-05-12]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/muzi_pivo_zeny_chodi20090121.html>
- 36) JOBÁNEK, Z. *Produktové strategie*. [online]. 2006 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: <http://www.czech-engineering.com/obchod/1.html>
- 37) JONÁK, P. *Pivo s příchutí ovoce (výsledky průzkumu)*. [online]. 2009 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://pivo-s-prichuti-ovoce.vyplnto.cz>>
- 38) Kolektiv autorů. *PEST analýza*. [online]. [cit. 2011-04-12]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/PEST_analýza>
- 39) Kolektiv autorů. *Německo*. [online]. [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: <<http://www.chovani.eu/clanky/zobrazit/307-Nemecko>>
- 40) Kolektiv autorů. *Strategická situační analýza*. [online]. [cit. 2011-04-12]. Dostupné z: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>
- 41) KREČMER, J. *Borůvkové pivo (výsledky průzkumu)*. [online]. 2010 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://boruvkove-pivo.vyplnto.cz>>

- 42) LEJSKOVÁ, M., TOMEK, I. *Marketing a jak na něj - značková politika*. [online]. 2007 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: <<http://strategie.e15.cz/zurnal/marketing-a-jak-na-nej-znackova-politika>>
- 43) MACHKOVÁ, H. *Současné trendy v mezinárodním marketingu*. [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. Dostupné z: <<http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=177.pdf>>
- 44) MATULA, V. *Tržní zacílení* [online]. 2011 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: <<http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/trzni-zacileni.php>>
- 45) MÍŠEK, M., MARTÍNEK, P. *Logistická centra v ČR*. [online]. 2010 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <http://www.ped.muni.cz/wpsy/koh_ps_prace.htm>.
- 46) NEJEDLÝ, P. *Multimodální přepravní systémy* [online]. 2009 [cit. 2011-05-12]. Dostupné z: <<http://www.fd.cvut.cz/projects/k612x1mp/dokumenty/silnice-versus-kp.pdf>>
- 47) PARMA, A. *Virální marketing*. [online]. 2009 [cit. 2011-04-26]. Dostupné z: <http://www.tonick.cz/parma_viralnimarketing_prezentace.pdf>
- 48) POLÁKOVÁ, B. *Velkopopovický Kozel (výsledky průzkumu)*. [online]. 2009 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://velkopopovicky-kozel.vyplnto.cz>>
- 49) POSPÍŠIL, R. *EDI v kostce*. [online]. 2010 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <<http://www.shopfinder.cz/svet/clanek.asp?ID=2>>
- 50) REIS, Dos, N. *Fundamental Viral Marketing Tips That Will Explode Traffic to Your Site*. [online]. 2010 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: <<http://makeaffiliatemarketingmoney.com/fundamental-viral-marketing>>
- 51) SAKALA, L. *Pivo - tekutý chléb národa českého (výsledky průzkumu)*. [online]. 2010 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://pivo-tekuty-chleb-na.vyplnto.cz>>
- 52) SEDLÁČEK, O. *Guerilla – marketing nebo boj?* [online]. 2011 [cit. 2011-04-16]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=9490>
- 53) SŮRA, J., LYSONĚK, T. *Svijany vydělaly na pŕllitru víc než Prazdroj, malé pivovary sílí*. [online]. 2010 [cit. 2011-05-11]. Dostupné z: <http://ekonomika.idnes.cz/svijany-vydelaly-na-pullitru-vic-nez-prazdroj-male-pivovary-sili-p98-/ekonomika.aspx?c=A100728_185648_ekonomika_vel>

- 54) SVOBODA, L. *Proniknou nové trendy na český pivní trh? (výsledky průzkumu)*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://nove-trendy-cesky-pivni-trh.vyplnto.cz>>
- 55) ŠROMEK, J. *Virální marketing není věda*. [online]. 2007 [cit. 2011-04-26]. Dostupné z: <<http://www.symbio.cz/clanky/viralni-marketing-neni-veda.html>>
- 56) TŘEŠTÍKOVÁ, R. *Oblíbenost produktů společnosti Pivovary Staropramen (výsledky průzkumu)*. [online]. 2011 [cit. 2011-05-20]. Dostupné z: <<http://oblíbenost-produktu-vyplnto.cz>>
- 57) VINOPAL, J. *Konzumace piva v České republice v roce 2008*. [online]. 2009 [cit. 2011-05-12]. Dostupné z: <http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100828s_OR81022a.pdf>
- 58) ZAMYKALOVÁ, M., GULLOVÁ, S., MILLEROVÁ, F. *Problematika mezikulturních rozdílů v mezinárodním jednání a podnikání*. [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. Dostupné z: <<http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=192.pdf>>
- 59) ZIKMUND, M. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. [online]. 2010 [cit. 2011-04-12]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>
- 60) AB InBev. *Annual Report 2010*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <http://www.ab-inbev.com/go/media/annual_report_2010>
- 61) Asociace českých cestovních kanceláří a agentur. *Zahraniční turista si dá v ČR průměrně čtyři piva*. [online]. 2007 [cit. 2011-05-11]. Dostupné z: <<http://life.ihned.cz/cestovani/c1-20402530-pruzkum-zahranicni-turista-si-da-v-cr-prumerne-ctyri-piva>>
- 62) Beck & Co. [online]. 2011 [cit. 2011-05-13]. Dostupné z: <http://de.wikipedia.org/wiki/Beck_%26_Co>
- 63) Beck's Alkoholfrei. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://www.becks.de/alkoholfrei>>
- 64) Beck's Brauerei GmbH. *Offizielle Internet Seite*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://www.becks.de>>
- 65) Beck's Dark. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://sc.worldclassbeverages.com/beerspy/product/becks-dark/7966/>>

- 66) *Beck's Gold*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z:
<<http://www.becks.de/gold>>
- 67) *Beck's Green Lemon*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z:
<<http://www.becks.de/mix>>
- 68) *Beck's Green Lemon Alkoholfrei*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z:
<<http://www.becks.de/mix>>
- 69) *Beck's Chilled Orange*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z:
<<http://www.becks.de/mix>>
- 70) *Beck's Ice*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z:
<<http://www.becks.de/mix>>
- 71) *Beck's Level 7*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z:
<<http://www.becks.de/mix>>
- 72) *Beck's Pils*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z:
<<http://www.becks.de/pils>>
- 73) *Beck's Dark* - [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z:
<<http://www.ratebeer.com/beer/becks-dark/705/>>
- 74) Biergartler. *Sommer 2011 mit Beck's Lime*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20].
Dostupné z: <<http://www.biergartler.de/2011/04/02/sommer-2011-mit->beck's-lime/>>
- 75) *Biersteuer - § 2 Steuertarif*. [online]. 2011 [cit. 2011-05-14]. Dostupné z:
<http://bundesrecht.juris.de/bierstg_2009/_2.html>
- 76) *Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Biersteuergesetz*. [online].
2011 [cit. 2011-05-14]. Dostupné z:
<<http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe>>
- 77) *Cross Docking Logistics*. [online]. 2009 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z:
<<http://www.crossdocking.org/tag/cross-docking-companies/>>
- 78) Český olympijský výbor. *Metodika užívání olympijské symboliky*. [online]. 2010
[cit. 2011-05-10]. Dostupné z: <<http://www.olympic.cz/cz/cesky-olympijsky-vybor>>
- 79) Český statistický úřad. *Počet obyvatel podle pohlaví, jednotek věku a typu urbanizace (k 31.12.2009)*. [online]. 2010 [cit. 2011-05-11]. Dostupné z:
<<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/4019-10>>

- 80) Český statistický úřad. *Počet obyvatel podle pohlaví, jednotek věku a typu urbanizace (k 31.12.2009)*. [online]. 2010 [cit. 2011-05-11]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/4019-10>>
- 81) *Ekonomický slovník*. [online]. 2004 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <<http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=349>>
- 82) *Frisco*. [online]. 2010 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z: <<http://www.friscodrink.cz/>>
- 83) *Jak zásobovat maloobchodní prodejny*. [online]. 2006 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <http://eregal.ihned.cz/c4-10030030-19456980-10A000_d-jak-zasobovat-maloobchodni-prodejny>
- 84) *Kolik si účtovat za reklamu a jakým způsobem*. [online]. 2010 [cit. 2011-05-11]. Dostupné z: <<http://www.netzin.cz/clanky/kolik-si-uctovat-za-reklamu-jakym-zpusobem>>
- 85) *Počítačové sítě - základní topologie*. [online]. 2010 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <<http://www.samuraj-cz.com/clanek/pocitacove-site-zakladni-topologie>>
- 86) *Spotřební daň – pivo*. [online]. 2010 [cit. 2011-05-14]. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/dph-a-spotrebni-dane/spotrebni-dan-pivo/>>
- 87) Tiskomat. *Naše služby*. [online]. 2011 [cit. 2011-05-12]. Dostupné z: <<http://www.tiskomat.cz/nase-sluzby/tisk-na-bannery/>>
- 88) Wikipedia (English vision). *Cross-Docking*. [online]. 2010. [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Cross-docking>>
- 89) Wikipedie. *Astrosurfing*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-16]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Astroturfing>>
- 90) Wikipedie. *Daň z přidané hodnoty* [online]. 2011 [cit. 2011-04-25]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/DPH>>
- 91) Wikipedie. *Guerillový marketing*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-16]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Guerillový_marketing>
- 92) Wikipedie. *Pivo*. [online]. 2011 [cit. 2010-12-18]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Pivo>>
- 93) Wikipedie. *Virální marketing*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-26]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Virální_marketing>

9 Seznam zkratek

CKT	Cilindro-konický tank
KEG	Vratný sud z nerezové oceli
MMF	Mezinárodní měnový fond
NATO	Severoatlantická aliance
NRW	„Nord Rhein Westfal“, reprezentativnější láhev – štíhlejší a vyšší
OSN	Organizace spojených národů
PEST	Analýza politické, ekonomické, sociálně kulturní a technologické stránky
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

10 Seznam grafů

11 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Konkurenční strategie na mezinárodních trzích (18).....	17
Obrázek 2 - Mezinárodní marketingový komunikační proces (20)	22
Obrázek 3 - Princip šíření informací pomocí virálního marketingu (50).....	29
Obrázek 4 - Porovnání časového vývoje tradiční a virální kampaně (47).....	30
Obrázek 5 - "Hub and Spoke" - hvězdicová struktura (85).....	32
Obrázek 6 - Distribuce s použitím Cross-Dockingu (77).....	33
Obrázek 7 - Beck's logo (62).....	36
Obrázek 8 - Beck's Pils (72).....	38
Obrázek 9 - Beck's Alkoholfrei (63).....	38
Obrázek 10 - Beck's Gold (66).....	39
Obrázek 11 - Beck's Green Lemon (67)	39
Obrázek 12 - Beck's Chille Orange (69).....	39
Obrázek 13 - Beck's Level 7 (71).....	40
Obrázek 14 - Beck's Ice (70).....	40
Obrázek 15 - Beck's Green Lemon Alkoholfrei (68)	40
Obrázek 16 - Beck's Lime (74).....	41
Obrázek 17 - Beck's Dark (73).....	41

12 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Motivy ofenzivního a defenzivního zmezinárodnění podniku.....	15
Tabulka 2 - Kulturní hodnoty ve Spojených státech, Německu, Francii a Vietnamu.....	24
Tabulka 3 - Sazba daně v Kč/hl za každé celé procento extraktu původní mladiny.....	43
Tabulka 4 - Plánované změny DPH v České republice.....	44
Tabulka 5 - Vývoj počtu obyvatel žijících v České republice.....	45
Tabulka 6 - Průměrná spotřeba piva na osobu.....	47
Tabulka 7 - Analýza konkurence	52
Tabulka 8 - Analýza konkurence (širší pojetí).....	54
Tabulka 9 - SWOT analýza podniku Beck's Brauerei GmbH.....	54
Tabulka 10 - Pijete pivo? – Výsledky a porovnání s dalšími průzkumy.....	73
Tabulka 11 - V některých zemích pijí lidé piva s příchutí ovoce. Uvažovali jste o tom někdy? - Výsledky podle pohlaví a porovnání s dalšími průzkumy	74
Tabulka 12 - V některých zemích si do piva přimíchávají ovocný. Uvažovali jste o tom někdy?.....	75
Tabulka 13 - V některých zemích pijí lidé piva s příchutí ovoce. Uvažovali jste o tom někdy? - Výsledky podle množství obyvatel obce či města, ve kterém respondent žije	76
Tabulka 14 - Pokud jste ochucené pivo vyzkoušel(a), chutnalo Vám?.....	77
Tabulka 15 - Znáte nějaká ochucená piva na českém trhu?	78
Tabulka 16 - Prosím, jmenujte alespoň jedno ochucené pivo na českém trhu, které znáte.....	79